

PERENCANAAN STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA KOPI BUBUK DENGAN

INTEGRASI SWOT-FAHP

(Studi Kasus UKM Sido Luhur Kota Malang)

SKRIPSI

Oleh:

RAFI RACHMAN

NIM 175100307111010



JURUSAN TEKNOLOGI INDUSTRI PERTANIAN

FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MALANG

2021

**PERENCANAAN STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA KOPI BUBUK DENGAN
INTEGRASI SWOT-FAHP
(Studi Kasus UKM Sido Luhur Kota Malang)**

Oleh:

RAFI RACHMAN

NIM 175100307111010

Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Teknik



JURUSAN TEKNOLOGI INDUSTRI PERTANIAN

FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MALANG

2021

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul TA : Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Kopi Bubuk dengan Integrasi SWOT-FAHP (Studi Kasus UKM Sido Luhur Kota Malang)
Nama Mahasiswa : Rafi Rachman
NIM : 175100307111010
Jurusan : Teknologi Industri Pertanian
Fakultas : Teknologi Pertanian



Pembimbing Pertama,

Pembimbing Kedua,

Dr. Panji Georanto, STP., MP.
NIP. 19710806 200212 1 002

Wenda Gannathyasri Rohmah, S.T.P., M.P.
NIK. 2016068511132001

Tanggal Persetujuan:

17/9/2021

Tanggal Persetujuan:

17/9/2021

LEMBAR PENGESAHAN

Judul TA : Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Kopi Bubuk dengan Integrasi SWOT-FAHP (Studi Kasus UKM Sido Luhur Kota Malang)
Nama Mahasiswa : Rafi Rachman
NIM : 175100307111010
Jurusan : Teknologi Industri Pertanian
Fakultas : Teknologi Pertanian

Dosen Penguji



Wike Agustin Prima Dania, S.T.P., M.Eng., Ph.D.

NIP. 19820801 200501 2 001

Pembimbing Pertama,



Dr. Pam Deoranto, STP., MP.

NIP. 19710806 200212 1 002

Pembimbing Kedua,



Wenera Gandhatyasri Rohmah, S.T.P., M.P.

NIK. 2016068511132001

Ketua Jurusan



Dr. Siti Asmaul Mustaniroh, STP., MP.

NIP. 19740608 199903 2 001

RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama Rafi Rachman, dilahirkan di Denpasar pada tanggal 7 Oktober 1999 dari Ayah yang bernama Ayit Rachman dan ibu Erna Kristinawati. Penulis adalah anak kedua dari dua bersaudara, dengan saudara yang bernama Ferio Rachman. Penulis menempuh pendidikan Sekolah dasar (SD) di MI Tawakkal (2005-2011). Kemudian melanjutkan jenjang pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMPN 10 Denpasar (2011-2014). Selanjutnya melanjutkan jenjang pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMAN 1 Denpasar (2014-2017).

Penulis kemudian melanjutkan jenjang pendidikan sarjana pada tahun 2017 di Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Universitas Brawijaya. Penulis aktif dalam organisasi dan kepanitian yang dilaksanakan oleh Himpunan Mahasiswa Teknologi Industri Pertanian Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Brawijaya (HIMATITAN) dan Forum Agroindustri Indonesia (FORAGRIN).

Alamat Korespondensi:
rachmanrafi@gmail.com
(+62)81 237 169 564



Alhamdulillah..

puji syukur kehadiran Allah subhanahu wa ta ala yang telah melancarkan dan mempermudah dalam penyelesaian skripsi ini.

Karya kecil ini ku- dedikasikan kepada orang-orang yang kusayangi.

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama Mahasiswa : Rafi Rachman
NIM : 175100307111010
Jurusan : Teknologi Industri Pertanian
Fakultas : Teknologi Pertanian
Judul TA : Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Kopi Bubuk dengan Integrasi SWOT-FAHP (Studi Kasus UKM Sido Luhur Kota Malang)

Menyatakan bahwa,

TA dengan judul di atas merupakan karya asli penulis tersebut di atas. Apabila dikemudian hari terbukti pernyataan ini tidak benar, saya bersedia dituntut sesuai hukum yang berlaku.

Malang, 15 Septmeber 2021

Pembuat Pernyataan,



Rafi Rachman
NIM 175100307111010

Rafi Rachman. 175100307111010. Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Kopi Bubuk dengan Integrasi SWOT-FAHP (Studi Kasus UKM Sido Luhur Kota Malang).
Dosen Pembimbing: Dr. Panji Deoranto, STP., MP. dan Wendra Gandhatyasri Rohmah, S.T.P., M.P.

RINGKASAN

Jawa Timur merupakan salah satu provinsi di Indonesia yang memproduksi hasil olahan kopi robusta dengan hasil pengolahan sejumlah 65.414 ton berdasarkan data BPS Provinsi Jawa Timur tahun 2018. Salah satu daerah yang mengolah kopi robusta adalah Desa Bangelan, Kecamatan Wonosari, Kabupaten Malang. UKM Sido Luhur merupakan salah satu UKM yang mengolah biji kopi robusta menjadi kopi bubuk. Saat ini UKM Sido Luhur mengalami beberapa permasalahan dalam pengembangan usahanya yaitu sistem manajemen SDM yang belum maksimal, perolehan bahan baku yang kurang berkualitas, belum tersedianya SOP untuk proses produksi, pemasaran produk yang hanya dilakukan secara konvensional, dan munculnya kompetitor sejenis. Perencanaan strategi pengembangan usaha penting dilakukan untuk mengembangkan perusahaan maupun mengatasi kendala-kendala yang menghambat perkembangan suatu perusahaan, agar dapat berkembang dan bersaing dipasaran dengan kompetitor sejenis. Tujuan penelitian ini adalah memberikan rekomendasi alternatif strategi dan urutan prioritas strategi pengembangan usaha berdasarkan faktor internal dan eksternal UKM Sido Luhur. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah integrasi SWOT dan FAHP.

Hasil analisis SWOT didapatkan strategi alternatif yaitu Strategi alternatif yang digunakan adalah meningkatkan pangsa pasar (ST-1), melakukan kerjasama dengan industri besar maupun para pelaku usaha kopi lainnya agar tercapai tujuan usaha (ST-2), meningkatkan motivasi dan etos kerja agar dapat bekerja lebih efektif dan efisien (ST-3), membuat strategi pemasaran serta memanfaatkan media sosial dan *e-commerce* dalam memasarkan produk (ST-4), meningkatkan kualitas produk agar dapat menarik konsumen (ST-5), melakukan diversifikasi produk (ST-6), membuat SOP terkait proses produksi (ST-7), dan mempertahankan loyalitas konsumen (ST-8). Urutan prioritas strategi alternatif pengembangan usaha UKM Sido Luhur dengan metode FAHP diperoleh strategi alternatif yang menjadi prioritas pertama adalah melakukan diversifikasi produk dengan skor 0,160. Diversifikasi produk perlu dilakukan agar dapat menyesuaikan dengan keinginan konsumen dan memberikan inovasi terbaru tentang produk yang dijual. Hal tersebut dapat memberikan dampak positif bagi UKM Sido Luhur seperti, mendapatkan laba yang lebih besar dan menjaga eksistensi dari UKM Sido Luhur.

Kata Kunci: Strategi Pengembangan Usaha, Kopi Bubuk, SWOT, FAHP, Daya Saing

Rafi Rachman. 175100307111010. Strategic Planning of Ground Coffee Business Development with SWOT-FAHP Integration (Case Study of UKM Sido Luhur Malang City). Supervisor: Dr. Panji Deoranto, STP., MP. dan Wendra Gandhatyasri Rohmah, S.T.P., M.P.

SUMMARY

East Java is one of the provinces in Indonesia that produces processed robusta coffee with processing results of 65,414 tons based on BPS data of East Java Province in 2018. One of the areas that process robusta coffee is Bangelan Village, Wonosari District, Malang Regency. UKM Sido Luhur is one of the SMEs that processes robusta coffee beans into ground coffee. Currently, UKM Sido Luhur is experiencing several problems in developing its business, namely, the HR management system that is not maximized, the acquisition of raw materials that are of low quality, the unavailability of SOPs for the production process, product marketing that is only done conventionally, and the emergence of similar competitors. It is important to plan a business development strategy to develop a company and overcome obstacles that hinder the development of a company so that it can develop and compete in the market with similar competitors. The purpose of this study is to provide recommendations for alternative strategies and the priority order of business development strategies based on internal and external factors of Sido Luhur SMEs. The method used in this study is the integration of SWOT and FAHP.

The results of the SWOT analysis obtained alternative strategies, namely alternative strategies used are increasing market share (ST-1), collaborating with large industries and other coffee business actors to achieve business goals (ST-2), increasing motivation and work ethic to work more effective and efficient (ST-3), making marketing strategies and utilizing social media and e-commerce in marketing products (ST-4), improving product quality to attract consumers (ST-5), diversifying products (ST-6), making SOPs related to the production process (ST-7), and maintaining consumer loyalty (ST-8). The order of priority for the alternative strategy of developing UKM Sido Luhur business with the FAHP method is obtained an alternative strategy that becomes the priority is to diversify products with a score of 0.160. Product diversification needs to be done to be able to adapt to consumer desires and provide the latest innovations about the products being sold. This can have a positive impact on Sido Luhur SMEs, such as getting bigger profits and maintaining the existence of UKM Sido Luhur.

Keywords: Business Development Strategy, Ground Coffee, SWOT, FAHP, Competitiveness

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan anugerah dan rahmat hidayah serta karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Kopi Bubuk dengan Integrasi SWOT-FAHP (Studi Kasus UKM Sido Luhur Kota Malang)” sebagai syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Program Sarjana Fakultas Teknologi Pertanian Jurusan Teknologi Industri Pertanian Program Studi Teknik Industri Pertanian.

Kebhasilan penyusunan skripsi ini tidak dapat terselesaikan dan terwujud dengan baik tanpa bantuan bimbingan dan dorongan yang tidak terhingga nilainya dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Panji Deoranto, STP., MP. selaku dosen pembimbing I skripsi yang telah menyempatkan waktunya untuk memberikan kritik, saran, dan bimbingan dalam penyusunan laporan skripsi ini.
2. Ibu Wendra Gandhatyasri Rohmah, S.T.P., M.P. selaku dosen pembimbing II skripsi yang telah menyempatkan waktunya untuk memberikan kritik, saran, dan bimbingan dalam penyusunan laporan skripsi ini.
3. Ibu Wike Agustin Prima Dania, S.T.P., M.Eng., Ph.D. selaku dosen penguji yang telah menyempatkan waktunya untuk memberikan kritik dan saran yang membangun.
4. Bapak Hariadi dan keluarga yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melakukan penelitian di UKM Sido Luhur.
5. Bapak Ir. Ayit Rachman, Ibu Ir. Erna Kristinawati, dan Ferio Rachman, ST. yang telah memberikan motivasi dan perhatian yang luar biasa selama perkuliahan dan penyusunan skripsi ini.
6. Sahabat-sahabat saya yang selalu memberikan semangat dan dukungan selama perkuliahan.
7. Saudari Dinda Amelia Ramadhani, ST. yang selalu memberikan semangat dan dukungan dalam keseharian penulis.
8. Teman-teman seperjuangan Teknologi Industri Pertanian 2017 atas segala dukungan yang diberikan.
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dan memberikan dukungan.
10. *Last but not least, I wanna thank me for believing in me, for doing all this hard work, for having no days off, for never quitting, for tryna do more right than wrong, and I wanna thank me for just being me at all times.*

Penulis sadar bahwa dalam penulisan laporan ini masih banyak kekurangan, oleh karena itu penulis mengharapkan adanya kritik dan saran membangun yang dapat digunakan untuk kebaikan di kemudian hari. Harapan penulis semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca serta menambah pengetahuan bagi pembaca.

Malang, 15 September 2021

Penulis,
Rafi Rachman

DAFTAR ISI

RINGKASAN	8
DAFTAR ISI	11
DAFTAR GAMBAR	13
DAFTAR TABEL	14
DAFTAR LAMPIRAN	15
BAB I PENDAHULUAN	16
1.1 Latar Belakang.....	16
1.2 Rumusan Masalah.....	19
1.3 Tujuan Penelitian.....	19
1.4 Manfaat Penelitian.....	20
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	21
2.1 Kopi Bubuk.....	21
2.2 Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha.....	23
2.3 Metode dalam Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha.....	23
2.4 <i>Strenght, Weakness, Opportunity, Threat</i> (SWOT).....	26
2.4.1 Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE) dan <i>External Factor Evaluation</i> (EFE)	28
2.4.2 Matriks SWOT.....	29
2.5 <i>Fuzzy Analytical Hierarcy Process</i> (FAHP)	30
BAB III METODE PENELITIAN	32
3.1 Waktu dan Tempat Pelaksanaan.....	32
3.2 Batasan Masalah	32
3.3 Prosedur Penelitian	32
3.3.1 Survei Pendahuluan dan Studi Literatur.....	34
3.3.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah	34
3.3.3 Penentuan Variabel	34
3.3.4 Penentuan Responden	36
3.3.5 Penyusunan Kuesioner	36
3.3.6 Uji Validitas.....	37
3.3.7 Pengumpulan Data.....	37
3.3.8 Analisis Data dan Pengolahan Hasil.....	38

3.3.8.1 Analisis Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE) dan <i>Eksternal Factor Evaluation</i> (EFE)	38
---	----

3.3.8.2 Analisis Matriks Internal dan Eksternal (IE)	44
--	----

3.3.8.3 Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha dengan Matriks SWOT	45
---	----

3.3.8.4 Pemilihan Strategi Alternatif dengan Metode <i>Fuzzy Analytical Hierarchy Process</i> (FAHP)	45
--	----

3.3.9 Kesimpulan dan Saran	51
----------------------------------	----

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	53
-----------------------------------	----

4.1 Profil Perusahaan	53
-----------------------------	----

4.2 Analisis Faktor Internal dan Eksternal Perusahaan	53
---	----

4.2.1 Analisis Faktor Internal	53
--------------------------------------	----

4.2.2 Analisis Faktor Eksternal	62
---------------------------------------	----

4.3. Analisis <i>Strenght, Weakness, Opportunity, Threat</i> (SWOT)	70
---	----

4.3.1 Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE)	70
---	----

4.3.2 Matriks <i>External Factor Evaluation</i> (EFE)	72
---	----

4.3.3 Matriks <i>Internal-External</i> (IE)	74
---	----

4.3.4 Matriks SWOT	75
--------------------------	----

4.4 Analisis <i>Fuzzy Analytical Hierarchy Process</i> (FAHP)	82
---	----

4.4.1 Analisis Kriteria Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha	83
---	----

4.4.2 Analisis Prioritas Alternatif Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha	84
---	----

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	Error! Bookmark not defined.
----------------------------------	------------------------------

5.1 Kesimpulan	Error! Bookmark not defined.
----------------------	------------------------------

5.2 Saran	Error! Bookmark not defined.
-----------------	------------------------------

DAFTAR PUSTAKA	89
----------------------	----

LAMPIRAN	97
----------------	----



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Matriks IE.....	29
Gambar 2. 2 Matriks SWOT	30
Gambar 3. 1 Prosedur Penelitian	33
Gambar 3. 2 Matriks IE.....	44
Gambar 3. 3 Struktur Hierarki AHP	46
Gambar 4. 1 Matriks IE.....	74
Gambar 4. 2 Matriks SWOT	78
Gambar 4. 3 Struktur Hierarchy Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Kopi Bubuk di UKM Sido Luhur Kota Malang	83

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Metode dalam Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha	24
Tabel 2. 2 Skala TFN	31
Tabel 2. 3 Variabel Linguistik Penilaian Alternatif	31
Tabel 3. 1 Faktor Internal pada UKM Sido LuhuR	35
Tabel 3. 2 Faktor Eksternal pada UKM Sido LuhuR	35
Tabel 3. 3 Pembobotan Faktor Strategi Internal dan Eksternal Perusahaan	39
Tabel 3. 4 Pemberian Rating Faktor Internal	41
Tabel 3. 5 Pemberian Rating Faktor Eksternal	41
Tabel 3. 6 Matriks IFE	43
Tabel 3. 7 Matriks EFE	43
Tabel 3. 8 Nilai Skala Perbandingan Berpasangan	46
Tabel 3. 9 Matriks Perbandingan Berpasangan	47
Tabel 3. 10 Nilai Random Index (RI)	49
Tabel 3. 11 Fuzzifikasi perbandingan kepentingan antara dua variabel	49
Tabel 4. 1 Faktor Internal UKM Sido LuhuR	54
Tabel 4. 2 Faktor Eksternal UKM Sido LuhuR	62
Tabel 4. 3 Hasil Perhitungan Matriks IFE	70
Tabel 4. 4 Hasil Perhitungan Matriks EFE	72
Tabel 4. 5 Agregat Bobot Faktor	84
Tabel 4. 6 Penilaian Prioritas Strategi Alternatif Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha UKM Sido LuhuR	84

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Bobot dan Rating SWOT	98
Lampiran 2. Kuesioner Pemilihan Strategi dengan Metode Fuzzy AHP.....	107
Lampiran 3. Hasil perhitungan SWOT	140
Lampiran 4. Pengolahan Data Faktor Perencanaan Strategi Pengembangan.....	152
Lampiran 5. Hasil Perhitungan Faktor Perencanaan Strategi Pengembangan	154
Lampiran 6. Pengolahan Strategi Alternatif Pengembangan UKM Sido Luhur	155
Lampiran 7. Hasil Perhitungan Strategi Alternatif Pengembangan UKM Sido Luhur	167
Lampiran 8. Hasil Kumulatif Perhitungan dan Perangkingan Strategi Alternatif Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha UKM Sido Luhur	171

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Jawa Timur merupakan salah satu provinsi di Indonesia yang memproduksi hasil olahan kopi robusta dengan hasil pengolahan sejumlah 65.414 ton. Jawa Timur termasuk kedalam urutan lima besar provinsi yang mengolah kopi robusta dengan jumlah presentase 8,93% setelah Provinsi Sumatera Selatan (25,8%), Lampung (14,95%), Sumatera Utara (9,41%), dan Aceh (9,08%) (Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur, 2018). Salah satu daerah yang mengolah tanaman kopi robusta adalah Desa Bangelan yang berada di Kawasan Gunung Kawi, Jawa Timur. Desa Bangelan memiliki kondisi geogarafis yang sesuai untuk budidaya tanaman kopi jenis robusta. Mayoritas penduduk di Desa Bangelan berprofesi sebagai petani tanaman kopi jenis robusta. Menurut data jumlah produksi kopi robusta di Kota dan Kabupaten Malang mengalami tren peningkatan setiap tahunnya mulai dari tahun 2015-2017 yaitu sejumlah 9382 ton/tahun hingga mencapai 11829 ton/tahun (Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur, 2018). Oleh karena itu dengan tren peningkatan jumlah produksi kopi robusta di Kota dan Kabupaten Malang dapat membuka peluang usaha potensial bagi Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) hingga industri.

UKM Sido Luhur adalah salah satu Usaha Kecil Menengah (UKM) yang mengolah kopi robusta menjadi kopi bubuk. UKM yang didirikan sejak tahun 2000 ini memiliki kantor di Jalan Danau Rawa Pening, Kota Malang dan rumah produksi di Desa Bangelan Kabupaten Malang. Kapasitas produksi UKM Sido Luhur setiap minggunya mencapai 600 kg/minggu tergantung dengan pesanan yang diterima. Produk yang dijual oleh UKM Sido Luhur terbagi menjadi dua *grade* atau kelas yaitu premium dan standar (halus dan kasar). Kelas tersebut dibedakan berdasarkan kualitas biji kopi yang digunakan pada saat pengolahan. Kelas premium, biji kopi yang digunakan adalah biji kopi pilihan (kopi yang berwarna merah) saja. Kelas standar, biji kopi yang digunakan adalah biji kopi campuran atau serabutan (kopi yang berwarna hijau, merah, dan hitam) dicampur menjadi satu komposisi. Produk kopi bubuk sido luhur memiliki beberapa varian ukuran kemasan mulai dari 100 g hingga 1000 g. Pemasaran produk kopi bubuk UKM Sido Luhur untuk saat ini masih terbatas di Kota dan Kabupaten Malang.

Perencanaan strategi pengembangan usaha penting dilakukan untuk mengembangkan perusahaan maupun mengatasi kendala-kendala yang menghambat perkembangan suatu perusahaan. Penetapan perencanaan strategi pengembangan usaha tersebut diharapkan dapat memberikan dampak yang optimal terhadap pengembangan UKM Sido Luhur, agar dapat memperoleh tujuan yang diinginkan oleh UKM Sido Luhur dan mendapatkan laba yang maksimal. Pengembangan usaha dianggap

penting untuk sebuah perusahaan agar dapat menjaga kelangsungan hidup usahanya (Kusmayadi, 2019). UKM Sido Luhur memiliki potensi yang sangat besar untuk berkembang dengan kekuatan yang dimiliki dan peluang yang ada, yaitu tren positif dari pengolahan kopi robusta di Kota dan Kabupaten Malang yang selalu meningkat pada setiap tahunnya yang menunjukkan tingginya minat konsumen terhadap kopi.

Saat ini UKM Sido Luhur mengalami beberapa permasalahan dalam pengembangan usahanya. Permasalahan sistem Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang belum maksimal yaitu kurangnya etos dan motivasi kerja dari para tenaga kerja dalam mencapai suatu tujuan tertentu baik bagi perusahaan maupun diri sendiri. Pada dasarnya etos dan motivasi kerja sangat dibutuhkan oleh para tenaga kerja di suatu perusahaan untuk meningkatkan produktifitas dan pengembangan diri (Samsuni, 2017). Setiap tenaga kerja akan memiliki permasalahan yang mengakibatkan tekanan kerja yang tinggi. Hal tersebut membuat kondisi dari tenaga kerja sulit memiliki etos maupun motivasi kerja.

Permasalahan dalam perolehan bahan baku yang terkadang kurang berkualitas. Hal tersebut terjadi karena ketidaksesuaian pemasok dalam mendeskripsikan bahan baku yang dijual. Terkadang bahan baku yang didapat pada bagian tengah maupun bawah karung (yang dijadikan sebagai wadah bahan baku) didapatkan banyak sekali benda asing selain *green bean* seperti batang, jagung, batu, dan *impurities* lainnya. Hal tersebut dapat merugikan UKM Sido Luhur karena dapat mengurangi bobot yang didapat. Selain itu dapat mengganggu berjalannya pada kegiatan proses produksi (Hayati, 2020).

Permasalahan tentang belum tersedianya *Standard Operating Procedure* (SOP) yang jelas dan tertulis terkait tahapan proses produksi kopi bubuk. Hal itu dapat menyebabkan perbedaan cita rasa hingga kualitas dari produk yang dihasilkan, terutama jika terjadi pergantian tenaga kerja dalam pengerjaannya. Oleh karena itu dibutuhkan adanya SOP yang jelas dan tertulis terkait proses produksi kopi bubuk secara spesifik (mulai dari penerimaan bahan baku hingga menjadi kopi bubuk) yang bertujuan untuk membantu kegiatan produksi agar berlangsung lebih efektif, efisien, dan menjaga kualitas produk sesuai dengan standar yang sudah ditentukan (Winata, 2016).

Permasalahan terkait dengan pemasaran produk kopi bubuk. Saat ini UKM Sido Luhur melakukan pemasaran produk secara konvensional dan belum ada pemasaran yang dilakukan secara digital, sehingga jangkauan pemasaran kurang luas dan belum efektif. Pemasaran secara digital merupakan hal yang sangat lumrah dan sudah banyak dilakukan oleh penjual untuk memasarkan produk yang dijual. Karena dengan bantuan pemasaran secara digital maka produk dapat dipasarkan secara luas dan memudahkan konsumen dalam membeli produk tersebut. Selain itu dalam pengaplikasiannya tidak membutuhkan SDM yang cukup banyak, misalnya dengan memanfaatkan *e-commerce*

untuk memasarkan produk. Hal tersebut merupakan salah satu cara pemasaran yang efektif dan efisien (Irmawati, 2011).

Banyaknya kompetitor sejenis yang bermunculan dapat menjadi suatu masalah bagi UKM Sido Luhur. Usaha kopi bubuk dianggap memiliki prospek yang tinggi dan proses produksi yang dilakukan cukup mudah dan sederhana. Saat ini UKM Sido Luhur memiliki pesaing sejenis yaitu Sido Joyo, Kopdams, Sido Mulia, dan Sido Mukti yang sama-sama menjual produk kopi bubuk. Tingginya tingkat persaingan yang ada dapat menjadi ancaman bagi perusahaan dan dapat menyebabkan konsumen mendapati banyak alternatif pilihan kualitas, harga, kuantitas, dan variasi produk yang bervariasi sehingga konsumen akan memilih *value* pada produk yang tertinggi dari kompetitor sejenis (Gasperesz, 2010). Oleh karena itu berdasarkan permasalahan tersebut UKM Sido Luhur harus memiliki strategi pengembangan usaha yang tepat agar dapat berkembang dan bersaing dipasaran dengan kompetitor sejenis.

Terdapat beberapa metode yang digunakan untuk perencanaan strategi pengembangan usaha seperti *Strenght, Weakness, Opportunity, Threat* (SWOT) dan *Strenght, Opportunity, Aspiration, Result* (SOAR). Metode analisis SWOT adalah identifikasi dari berbagai faktor secara sistematis yang didasari pada logika yang dapat memaksimalkan *strength* dan *opportunity* untuk meminimalkan *weakness* dan *threats*. Metode SOAR dapat dijadikan alternatif dari metode SWOT, metode SOAR lebih menitik beratkan pada evaluasi identifikasi dan pembangunan kekuatan dan peluang yang ada ketimbang dengan masalah kelemahan dan ancaman pada perusahaan tersebut (Siswoyo dan Sistarani, 2020). Oleh karena itu untuk pemilihan metode yang digunakan pada perencanaan strategi pengembangan usaha adalah analisis SWOT. Analisis SWOT dipilih karena dalam mengidentifikasi faktor internal dan eksternal tidak terfokuskan dengan salah satu sisi faktor saja dan hasilnya lebih objektif untuk perusahaan tersebut (Noor, 2014).

Pemilihan metode untuk mengurutkan prioritas dari strategi alternatif yang telah didapat pada hasil perhitungan analisis SWOT dapat dilakukan dengan beberapa metode yaitu metode TOPSIS, *Analytical Network Process* (ANP), dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Metode TOPSIS adalah metode pengambilan keputusan yang memiliki konsep sederhana dan komputasinya efisien, namun terdapat kekurangan yaitu harus adanya bobot (didapatkan dari AHP) yang dihitung menggunakan untuk melanjutkan hitungan data menggunakan TOPSIS (Sari, 2018). Metode ANP merupakan Teknik komprehensif yang memungkinkan untuk memasukan semua kriteria yang relevan. Selain itu ANP memiliki kelebihan memungkinkan adanya hubungan yang lebih kompleks antar kriteria dan startegi tanpa adanya struktur *hierarchy* yang kaku. Namun ANP memiliki kekurangan dalam pencarian data membutuhkan proses yang intensif dan membutuhkan

waktu yang lama (Saaty dan Vargas, 2006). Metode AHP digunakan untuk mengurutkan prioritas dari strategi alternatif yang ada. Prioritas tersebut dapat digunakan untuk menentukan alternatif terbaik (Saefudin dan Sri, 2014). Namun hasil dari metode AHP masih bersifat subjektif, dengan demikian untuk menyempurnakan metode AHP tersebut akan dilakukan pengembangan dengan teori fuzzy. Metode FAHP merupakan pengembangan dari metode AHP yang digunakan untuk mengurutkan prioritas dari suatu alternatif dan penyesuaian masalah dengan kombinasi konsep *Fuzzy* dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Pemilihan metode FAHP dianggap lebih baik dalam medeskripsikan keputusan yang samar dibandingkan AHP (Azmiyati dan Hidayat, 2016).

Metode yang digunakan untuk perencanaan strategi pengembangan usaha kopi bubuk di UKM Sido Luhur adalah integrasi *Strenght, Weakness, Opportunity, Threat* (SWOT) dan *Fuzzy Analytical Hierarchy Process* (FAHP). Pada integrasi SWOT-FAHP, strategi alternatif yang didapatkan pada analisis SWOT dapat dihitung menggunakan skala TFN, maka dari itu dapat dihasilkan keputusan yang lebih efektif dan realistis dibandingkan dengan AHP saja (Ho, 2008). Perpaduan integrasi SWOT-FAHP diharapkan dapat membantu pelaku usaha dalam mengembangkan usahanya.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dari penelitian ini adalah:

1. Apa saja faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dapat mempengaruhi pengembangan UKM Sido Luhur?
2. Apa saja startegi alternatif yang menjadi pertimbangan dalam pengembangan UKM Sido Luhur?
3. Bagaimana urutan prioritas dari strategi alternatif pengembangan usaha untuk UKM Sido Luhur?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui faktor internal dan eksternal yang menjadi pertimbangan untuk menentukan strategi alternatif menggunakan metode SWOT.
2. Memberikan rekomendasi urutan prioritas dari alternatif strategi pengembangan usaha yang didapatkan dari analisis SWOT untuk UKM Sido Luhur menggunakan metode FAHP.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi akademisi, hasil penelitian ini dapat dijadikan pengalaman maupun referensi dalam penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan perencanaan pengembangan usaha.
2. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini mampu memberikan informasi dan rekomendasi yang dimana dapat dijadikan bahan pertimbangan strategi alternatif dan prioritas pengambilan keputusan untuk pengembangan usaha di UKM Sido Lurah.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kopi Bubuk

Kopi merupakan minuman yang berasal dari biji kopi yang diolah melalui berbagai proses pengolahan mulai dari tanaman kopi hingga menjadi kopi bubuk atau kopi instan yang siap untuk diseduh. Menurut Daviron dan Stefano (2013), perbedaan dari kopi instan dan kopi bubuk terdapat pada pengolahannya. Kopi instan merupakan kopi yang terbuat dari proses ekstraksi dan pengeringan. Proses ekstraksi memiliki tujuan untuk memisahkan ampas dengan kopinya dan proses pengeringan memiliki tujuan untuk menambahkan daya larut kopi terhadap air, sehingga tidak terjadi endapan pada saat proses penyeduhan kopi tersebut. Kopi bubuk merupakan hasil pengolahan dari biji kopi yang melalui tiga tahapan yaitu *roasting*, *grinding*, dan *packing* (Afrialana, 2018). Tahapan produksi kopi bubuk sebagai berikut:

a. Penyiapan Bahan Baku

Terdapat beberapa aspek yang perlu diperhatikan dalam penyiapan bahan baku untuk proses pembuatan kopi bubuk. Aspek-aspek yang perlu diperhatikan adalah aspek fisik, kimiawi, mutu, kontaminasi, dan kebersihan. Karena aspek-aspek tersebut sangat berdampak terhadap cita rasa dan aroma yang dihasilkan (Edison, 2019). Aspek kebersihan yang diperhatikan adalah kondisi biji kopi yang dipilih harus bebas dari kotoran dan jamur, karena dapat membahayakan konsumen. Apabila biji kopi telah terkontaminasi oleh jamur maka akan menyebabkan bau tengik pada biji kopi tersebut, dengan demikian produk harus terhindar dari kontaminan. Aspek fisik dan mutu adalah biji kopi memiliki ukuran yang seragam (kecil, sedang, dan besar) dan tidak pecah, sehingga mutu tetap terjaga dan memiliki hasil yang maksimal. Aspek kimiawi adalah kadar air yang terkandung pada biji kopi, kadar air yang tinggi dapat menyebabkan waktu *roasting* lebih lama. Oleh karena itu dalam penyimpanan biji kopi juga harus diperhatikan agar kandungan air pada biji kopi tetap terjaga (Afrialana, 2018).

b. *Roasting*

Roasting merupakan proses penyangraian atau pemanggangan biji kopi dengan waktu dan suhu tertentu tergantung akan jumlah dan kadar air pada biji kopi yang ingin di-*roasting* (Susandi, 2019). Biji kopi saat disangrai mengalami perubahan kimiawi dan fisik yang menyebabkan hilangnya berat yang cukup signifikan akibat penguapan beberapa senyawa volatil serta pirolisis senyawa hidrokarbon dan penguapan air. Proses penyangraian kopi berakhir apabila warna kopi dan tekstur (fisik) sudah memenuhi standar yang sudah ditentukan. Hal-hal yang perlu diperhatikan pada saat proses penyangraian adalah memastikan *green bean* kopi

mengandung kadar air 11% dan kandungan air setelah disangrai adalah 4%, mengenali karakter kopi yang akan disangrai agar mendapatkan cita rasa terbaik dari *green bean* kopi, memastikan suhu dan waktu yang ditentukan untuk penyangraian *green bean* kopi sudah sesuai dengan kapasitas penyangraian, memerhatikan perubahan warna biji kopi pada saat penyangraian mulai dari perubahan warna hijau → kuning → kuning kecoklatan → coklat muda → coklat tua → coklat kehitaman → hitam agar merata pada seluruh biji kopi yang disangrai dan pastikan juga terjadi dua kali letupan *first crack* dan *second crack*, dan lakukan *roasting* sesuai dengan warna biji kopi, suhu, dan waktu *roasting* (Ching and Borem, 2020).

c. Pendinginan dan penyaringan

Setelah biji kopi melewati proses penyangraian, maka tahap selanjutnya adalah pendinginan biji kopi sesuai dengan suhu ruang. Menurut Kingston (2015), proses pendinginan dilakukan agar menghilangkan kulit ari yang menempel pada biji kopi, karena biasanya pada saat penyangraian kulit ari dari biji kopi akan mudah terkelupas. Selain itu tujuan dari pendinginan adalah menurunkan suhu kopi agar memiliki suhu setara dengan suhu ruangan dan biji kopi tidak gosong, selama proses pendinginan ini biji kopi yang sudah disangrai diaduk secara manual pada papan besi yang berlubang dengan diameter 2-5mm. Hal tersebut dilakukan agar proses pendinginan lebih merata dan cepat (Hoffmann, 2018).

d. *Grinding*

Proses *grinding* merupakan proses biji kopi dihaluskan dengan mesin *grinder* sampai dengan ukuran yang ditentukan atau diinginkan (Galanakis, 2017). Berikut ini adalah tingkatan kehalusan bubuk kopi yaitu *coarse* (ukurannya sebesar garam dapur kasar), *medium* (ukuran biji kopi seperti pasir), *fine* (ukuran biji kopi seperti garam dapur halus), *extrafine* (ukuran biji kopi lebih kecil dari garam dapur halus tetapi belum menjadi bubuk masih dapat dirasakan teksturnya), dan *Turkish* (ukuran biji kopi menjadi bubuk halus). Butiran bubuk kopi memiliki luas permukaan yang ukurannya dominan besar dibandingkan dalam bentuk utuh. Semakin besar ukuran partikel kopi maka semakin lama penyerapan air pada partikel tersebut dan begitu sebaliknya (Afrialana, 2018).

e. *Packing*

Tujuan utama *packing* atau pengemasan adalah untuk mempertahankan cita rasa dan aroma pada kopi bubuk selama didistribusikan ke konsumen. Karena apabila tidak dilakukan pengemasan dengan baik maka aroma dan cita rasa pada kopi bubuk tersebut akan berkurang secara signifikan dalam kurun waktu kurang lebih satu atau dua minggu (Illy dan Viani, 2005). Beberapa jenis kemasan yang digunakan adalah aluminium foil dan plastik transparan. Masing-masing jenis kemasan tersebut

memiliki kelemahan dan kelebihan dari kepraktisan, daya simpan, dan harga. Selain memiliki dampak pada keawetan dari produk kemasan juga sangat penting karena sebagai daya tarik konsumen agar membeli produk tersebut (Afrialana, 2018).

2.2 Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha

Perencanaan strategi pengembangan usaha adalah suatu prediksi untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan dengan penyusunan perencanaan yang matang. Segala perencanaan dirumuskan, diimplementasikan, dan dilakukan pengevaluasian terhadap setiap pelaksanaannya. Hal tersebut dilakukan agar dapat mengatur kegiatan usaha menjadi fleksibel, realistis, efektif, dan efisien dalam pelaksanaannya (Retno, 2019). Pengembangan usaha berguna untuk mengatur suatu proses kegiatan usaha, mulai dari pemasaran, produksi, penjualan, ekspansi usaha, pembelian, sumber daya manusia (SDM), dan pengadaan peralatan maupun mesin usaha dalam mewujudkan tujuan dari perusahaan (Aniesa, 2018).

Perencanaan strategi pengembangan usaha dilakukan untuk mengembangkan potensi yang ada dalam perusahaan tersebut dan meminimalisir persaingan dengan kompetitor. Daya saing merupakan suatu kemampuan atau strategi untuk bersaing dalam menghadapi tantangan persaingan pasar dengan menawarkan jasa atau barang yang memiliki standar kualitas sesuai dengan pasar domestik maupun internasional (Hadi dan Sunaraya, 2014). Perusahaan yang memiliki daya saing tinggi mampu bersaing dan menjual jasa atau barang yang diproduksi lebih baik dari kompetitornya. Daya saing dari suatu produk tidak hanya dilihat dari sisi harga produk yang murah, tetapi juga dilihat dari sisi berbagai aspek melibatkan keuangan, pemasaran dan target pasar, penjualan, distribusi, pengadaan dan pembelian barang serta tenaga kerja. Hal tersebut dilakukan agar memiliki daya saing yang tinggi dan dapat mencapai tujuan dari suatu perusahaan (Russell dan Millar, 2014).

2.3 Metode dalam Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha

Terdapat beberapa metode yang digunakan untuk mendapatkan strategi alternatif dan penentuan prioritas dari hasil strategi alternatif tersebut. Metode tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2. 1 Metode dalam Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha

Peneliti	Judul	Metode	Kelebihan	Kekurangan
Silbert, J. H. and Tony, S. (2007)	SOARing from SWOT: Four Lessons Every Strategic Plan Must Know	SOAR	- Mengidentifikasi Kekuatan dan kelebihan yang dimiliki sehingga lebih termotivasi.	- Mengesampingkan kelemahan dan ancaman yang dapat merugikan perusahaan.
Basset, M. A., Mai, M., and Florentin, S. (2018)	An Extension of Neutrosophic AHP-SWOT for Strategic Planning and Decision-Making	AHP-SWOT	- Mudah dan sederhana dalam perhitungan. - Pengidentifikasian faktor internal dan eksternal yang sederhana.	- Subjektifitas dari para ahli yang mengisi data. - Belum ada penentuan bobot strategi alternatif.
Alptekin, N. (2013)	Integration of SWOT Analysis and TOPSIS Method In Strategic Decision Making Process	SWOT-TOPSIS	- Pengidentifikasian faktor internal dan eksternal yang sederhana. - Dalam pengambilan keputusan memiliki konsep yang sederhana dan komputasinya efisien.	- Harus adanya bobot (didapatkan dari AHP) yang dihitung menggunakan untuk melanjutkan hitungan
Jaharnsyah, M., T., Novianti, dan Ernaning, W. (2013)	Rumusan Strategi Pengembangan Ekspor UKM Sepatu di Surabaya dengan Menggunakan Pendekatan ANP	ANP	- Teknik komprehensif yang memungkinkan untuk memasukkan semua kriteria yang relevan.	- Pencarian data proses intensif, yang membutuhkan waktu yang

ANP memiliki kelebihan lama, dan perhitungan yang rumit.

memungkinkan adanya hubungan yang lebih kompleks antar kriteria dan strategi tanpa adanya struktur hierarchy yang kaku.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



Berdasarkan **Tabel 2.1.** dapat dilihat bahwa dalam melakukan perencanaan strategi pengembangan usaha dapat dilakukan dengan metode SOAR, SWOT, AHP, TOPSIS, dan ANP. Metode analisis SWOT adalah pengidentifikasian dari berbagai faktor secara sistematis yang didasari pada logika yang dapat memaksimalkan *strength* dan *opportunity* untuk meminimalkan *weakness* dan *threats*. Metode SOAR dapat dijadikan alternatif dari metode SWOT, metode SOAR lebih menitik beratkan pada evaluasi identifikasi dan pembangunan kekuatan dan peluang yang ada ketimbang dengan masalah kelemahan dan ancaman pada perusahaan tersebut (Siswoyo dan Sistarani, 2020).

Metode TOPSIS merupakan metode pengambilan keputusan yang memiliki konsep sederhana dan komputasinya efisien, namun terdapat kekurangan yaitu harus adanya bobot (didapatkan dari AHP) yang dihitung menggunakan untuk melanjutkan hitungan data menggunakan TOPSIS (Sari, 2018). Metode ANP merupakan Teknik komprehensif yang memungkinkan untuk memasukkan semua kriteria yang relevan. Selain itu ANP memiliki kelebihan memungkinkan adanya hubungan yang lebih kompleks antar kriteria dan strategi tanpa adanya struktur *hierarchy* yang kaku. Namun ANP memiliki kekurangan dalam pencarian data membutuhkan proses yang intensif dan membutuhkan waktu yang lama (Saaty dan Vargas, 2006). Metode AHP digunakan untuk mengurutkan prioritas dari strategi alternatif yang ada. Prioritas tersebut dapat digunakan untuk menentukan alternatif terbaik (Saefudin dan Sri, 2014). Namun hasil dari metode AHP masih bersifat subjektif, dengan demikian untuk menyempurnakan metode AHP tersebut akan dilakukan pengembangan dengan teori *fuzzy*. Metode FAHP merupakan pengembangan dari metode AHP yang digunakan untuk mengurutkan prioritas dari suatu alternatif dan penyesuaian masalah dengan kombinasi konsep *Fuzzy* dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Pemilihan metode FAHP dianggap lebih baik dalam medeskripsikan keputusan yang samar dibandingkan AHP (Azmiyati dan Hidayat, 2016). Oleh karena itu metode yang digunakan untuk perencanaan strategi pengembangan usaha kopi bubuk di UKM Sido Luhur adalah integrasi *Strenght*, *Weakness*, *Opportunity*, *Threat* (SWOT) dan *Fuzzy Analytical Hierarchy Process* (FAHP).

2.4 Strenght, Weakness, Opportunity, Threat (SWOT)

Analisis SWOT adalah metode yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam suatu perusahaan (Freddy, 2006). Keempat faktor tersebut dibagi menjadi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman). Metode ini merupakan suatu instrumen pengidentifikasian dari berbagai faktor yang terbentuk sistematis yang digunakan untuk merumuskan suatu

strategi perusahaan. Pendekatan analisis SWOT ini didasarkan pada logika yang memaksimalkan kekuatan dan peluang namun secara bersamaan dapat meminimalisir kelemahan dan ancaman. Oleh karena itu hasil dari analisis SWOT ini dapat membentuk suatu perencanaan strategi berdasarkan hasil analisis yang didapatkan terhadap faktor-faktor (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) strategis di suatu perusahaan (David, 2010). Analisis SWOT terdiri dari empat faktor yaitu sebagai berikut:

a. *Strength* (Kekuatan)

Kekuatan merupakan suatu kompetensi khusus atau keunggulan yang dapat tumbuh pada perusahaan tersebut (Chaniago, 2014). Faktor kekuatan ini merupakan suatu keunggulan atau nilai kelebihan komparatif dari sebuah organisasi. Hal tersebut dapat dilihat apabila perusahaan tersebut lebih unggul dari kompetitornya dan dapat memuaskan *stakeholder* ataupun konsumen (Fajar, 2016).

b. *Weakness* (Kelemahan)

Kelemahan merupakan sebuah kekurangan yang terdapat pada suatu perusahaan (Setyorini, 2016). Hal tersebut merupakan hal yang lumrah atau wajar terjadi pada suatu perusahaan. Namun hal yang terpenting adalah bagaimana cara perusahaan tersebut membangun suatu kebijakan untuk meminimalisir kekurangan-kekurangan yang terdapat pada perusahaan tersebut dan lebih baik lagi dapat memanfaatkan kekurangan-kekurangan tersebut menjadi suatu kelebihan bagi perusahaan (Fajar, 2016).

c. *Opportunities* (Peluang)

Peluang memiliki sifat dapat menguntungkan bagi suatu perusahaan apabila dimanfaatkan secara baik dan maksimal oleh suatu perusahaan. Karena pada dasarnya peluang ini datangnya tidak mempengaruhi keadaan saat itu apabila tidak melakukan kegiatan apa-apa, namun apabila peluang yang datang atau ada dapat dimanfaatkan dengan baik dan maksimal. Selain itu perusahaan dapat memposisikan diri secara tepat akan mendapatkan keuntungan bagi perusahaan tersebut (Gurel dan Merba, 2017). Peluang memiliki tiga kategori yaitu *low* (memiliki daya tarik dan manfaat kecil dan peluang tercapainya kecil), *moderate* (memiliki daya tarik dan manfaat yang besar namun memiliki peluang yang kecil dan sebaliknya), dan *best* (memiliki daya tarik yang dan manfaat yang besar dan memiliki peluang yang besar) (Fajar, 2016).

d. *Threats* (Ancaman)

Ancaman merupakan penghambat dan mengganggu kelancaran dari suatu perusahaan. Ancaman adalah hal-hal yang merugikan atau tidak menguntungkan bagi sebuah perusahaan. Apabila ancaman ini tidak segera ditangani maka dapat memberikan dampak berkelanjutan bagi perusahaan. Karena dapat mengganggu dan

menghambat dalam mencapai tujuan suatu perusahaan (Chen dan Lins, 2007). Ancaman memiliki tiga kategori yaitu ancaman utama (kemungkinan terjadinya tinggi dan kemungkinan berdampak besar), ancaman moderate (kemungkinan terjadinya rendah dan kemungkinan berdampak besar dan sebaliknya), dan ancaman tidak utama (kemungkinan terjadinya rendah dan kemungkinan berdampak rendah) (Fajar, 2016).

2.4.1 Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE)

Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Informasi dan data-data yang dibutuhkan pada aspek internal perusahaan yang dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan seperti aspek manajemen, Sumber Daya Manusia (SDM), keuangan, pemasaran, produksi atau operasi, dan sistem informasi (Elyarni, 2016). Matriks *External Factor Evaluation* (EFE) yang digunakan untuk mengetahui faktor-faktor eksternal perusahaan yang berkaitan dengan peluang dan ancaman yang dianggap penting. Informasi dan data-data dikumpulkan untuk menganalisis yang menyangkut persoalan social, budaya, ekonomi, lingkungan, politik, hukum, pemerintahan, teknologi, dan hal-hal eksternal lainnya yang memiliki sangkutpaut terhadap perusahaan tersebut (Umar, 2001).

Setelah menentukan matriks IFE dan EFE maka akan dilanjutkan perhitungan menggunakan matriks Internal Eksternal (IE). Matriks IE memiliki tujuan untuk mengetahui posisi perusahaan dan memformulasikan strategi usaha berdasarkan nilai matriks IFE (sumbu x) dan nilai matriks EFE (sumbu y) (Ritonga, 2020). Matriks IE dibagi menjadi tiga daerah dengan implikasi strategi yang berbeda. Pada sel I, II, dan IV melaksanakan strategi *growth and build*. Pada sel tersebut strategi yang umum diterapkan adalah strategi intensif (pengembangan produk, penetrasi pasar, dan pengembangan pasar) dan strategi integrative (integrasi ke depan, belakang, dan horizontal). Pada sel III, V, dan VII melaksanakan strategi *hold and maintain*. Pada sel tersebut strategi yang umum diterapkan adalah strategi pengembangan produk dan penetrasi pasar. Pada sel VI, VIII, dan IX melaksanakan strategi *harvest or divest*. Pada sel tersebut strategi yang umum diterapkan adalah strategi diversifikasi, likuidasi, dan konlomerat. Pada Matriks IE juga terdapat skor 1,0-1,99 (lemah), 2,0-2,99 (rata-rata), dan 3,0-4,0 (kuat) pada masing-masing sumbunya x dan y (Sopandi, 2017). Matriks IE dapat dilihat pada **Gambar 2.1**.

		Kekuatan Internal Bisnis (Total Nilai IFE)		
		Kuat 3,0 - 4,0	Rata-rata 2,0 - 2,99	Lemah 1,0 - 1,99
Kekuatan Eksternal Bisnis (Total Nilai EFE)	Tinggi 3,0 - 4,0	I	II	III
	Sedang 2,0 - 2,99	IV	V	VI
	Rendah 1,0 - 1,99	VII	VIII	IX

Gambar 2. 1 Matriks IE
Sumber: Wibowo, 2009

2.4.2 Matriks SWOT

Matriks SWOT digunakan untuk mencocokkan faktor yang penting dan berpengaruh yang dapat membantu mengembangkan empat tipe strategi yaitu, *Stengght-Opportunity* (SO), *Weakness-Opportunity* (WO), *Strenght-Threats* (ST), dan *Weakness-Threats* (WT) (Soviandre, et al, 2014). Strategi SO adalah strategi yang digunakan untuk memanfaatkan dan mengoptimalkan kekuatan yang ada dan memaksimalkan kesempatan yang datang. Strategi WO adalah strategi yang digunakan untuk meminimalisir kelemahan yang dimiliki dengan memanfaatkan peluang yang ada. Strategi ST adalah strategi yang digunakana untuk memanfaatkan dan mengoptimalkan kekuatan yang ada untuk meminimalisir atau menghindari ancaman yang dapat mengancam keberlangsungan perusahaan atau organisasi. Strategi WT adalah strategi defensive yang digunakan untuk mengurangi kelemahan untuk meminimalisir atau menghindari ancaman yang dapat mengancam keberlangsungan perusahaan atau organisasi (Ritonga, 2020). Matriks SWOT dapat dilihat pada **Gambar 2.2**.

IFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESS (W)
EFAS	Tentukan faktor kekuatan internal	Tentukan faktor kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI SO Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T)	STRATEGI ST Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 2. 2 Matriks SWOT
Sumber: Mubarrok, 2018

2.5 Fuzzy Analytical Hierarchy Process (FAHP)

Pengambilan keputusan dalam mencari alternatif dari suatu strategi pengembangan usaha merupakan hal yang sangat penting dalam berjalannya suatu usaha. Pengambilan suatu keputusan dapat digunakan dengan metode *Analysis Hierarchy Process* (AHP). Namun dengan menggunakan metode tersebut belum bisa menginterpretasikan pemikiran manusia yang mengandung pengaruh subjektivitas (Mikhailov dan Tsetinov, 2004). Oleh karena itu digunakan pengambilan keputusan dengan penggabungan metode AHP dan Logika Fuzzy. Logika Fuzzy merupakan metodologi berhitung dengan variabel kata-kata (*variable linguistic*), sebagai pengganti berhitung dengan bilangan. Penggabungan dua metode tersebut juga sering dikenal dengan *Fuzzy Analysis Hierarchy Process* (FAHP) yang dimana metode ini memiliki keakuratan yang tinggi dan bersifat dinamis (Andini dan Adiyanti, 2016).

Logika Fuzzy pada FAHP menutupi kekurangan pada AHP, yaitu permasalahan terhadap kriteria yang memiliki sifat subjektivitas yang tinggi. Metode FAHP menggunakan rasio fuzzy yang dapat disebut dengan *Triangular Fuzzy Number* (TFN) yang digunakan pada saat proses fuzzifikasi. Pada TFN ini terdiri atas tiga fungsi keanggotaan yaitu, nilai terendah (l), nilai tengah (m), dan nilai tertinggi (u) (Emrouznejad and Ho, 2018). Menurut Elveny dan Rahmadsyah, (2014) langkah-langkah dalam mengoperasikan metode FAHP adalah menyusun permasalahan yang ada dalam bentuk hirarki. Menyusun matriks perbandingan antar semua kriteria. Menghitung nilai rasio

konsistensi dari hasil perhitungan matriks perbandingan dengan syarat nilai $CR \leq 0,1$. Mengubah hasil pembobotan kedalam bilangan *fuzzy* menggunakan skala TFN seperti yang dapat dilihat pada **Tabel 2.2**. Menghitung nilai rata-rata geometris *fuzzy* dan bobot *fuzzy* dengan metode *buckley*. Menentukan prioritas *fuzzy* untuk masing-masing alternatif dengan menggunakan *variable linguistic* seperti pada **Tabel 2.3**. Mengintegrasikan bobot setiap kriteria/sub-kriteria dan nilai performasi *fuzzy synthetic decision*. Mengurutkan hasil perhitungan *fuzzy synthetic decision* dengan melakukan defuzzifikasi menggunakan metode *centre of gravity* (Faisol, et al., 2014).

Tabel 2. 2 Skala TFN

Skala TFN		
Skala AHP	Skala Lingustik	Skala TFN (l; m; u)
1	Sama Penting (SmP)	(1;1;1)
3	Sedikit Lebih Penitng (SdP)	(1;3;5)
5	Lebih Penting (LbP)	(3;5;7)
7	Sangat Penting (SaP)	(5;7;9)
9	Paling Penting (PaP)	(7;9;9)

Sumber: Faisol, et al. (2014)

Tabel 2. 3 Variabel Linguistik Penilaian Alternatif

Variabel Linguistik Penilaian Alternatif	
Intensitas Kepentingan	Skala TFN (l; m; u)
Sangat Bagus	(3;5;5)
Bagus	(1;3;5)
Sedang	(1;1;1)
Jelek	(1/5;1/3;1)
Sangat Jelek	(1/5;1/5;1/3)

Sumber: Faisol, et al. (2014)

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Waktu dan Tempat Pelaksanaan

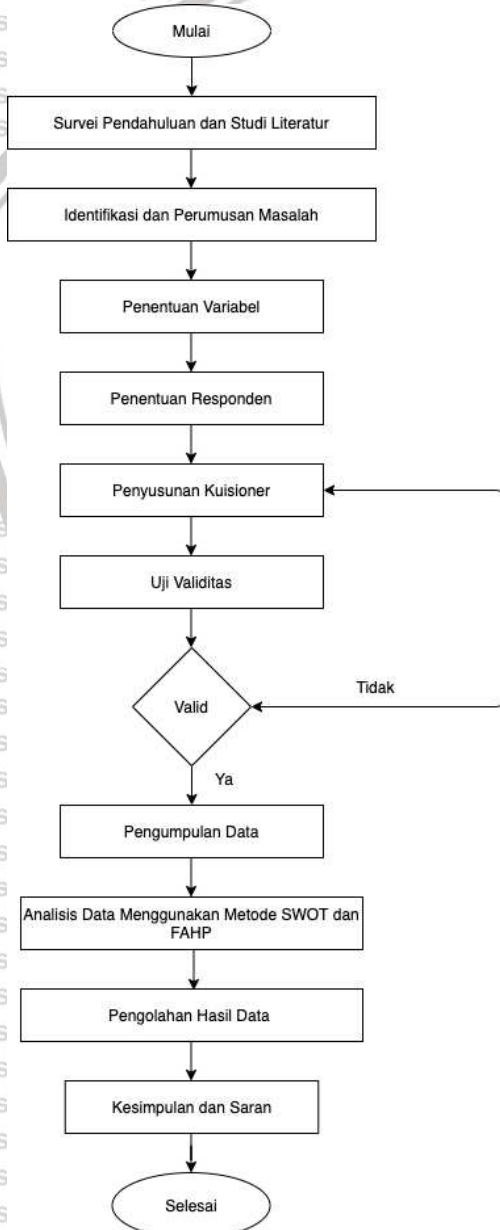
Penelitian ini dilaksanakan di UKM Sido Luhur yang berlokasi di Jalan Danau Rawa Pening, Blok H-5, D-7, Sawojajar, Kota Malang, Jawa Timur dan di Desa Bangelan, Kecamatan Wonosari, Kabupaten Malang, Jawa Timur. Penelitian ini dilakukan pada bulan Maret-Agustus 2021. Pengolahan data diolah di Laboratorium Manajemen Agroindustri, Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Universitas Brawijaya Malang.

3.2 Batasan Masalah

Batasan masalah pada penelitian ini dilakukan agar dalam pembahasan masalah tidak terlalu luas dan tepat sasaran sesuai dengan tujuannya. Batasan masalah pada penelitian ini adalah menentukan strategi pengembangan usaha berdasarkan prioritas alternatif terbaik pada UKM Sido Luhur dan tidak membahas implementasi strategi tersebut. Batasan variabel yang dibahas pada penelitian ini adalah tenaga kerja, bahan baku, proses produksi, pemasaran, dan persaingan pasar.

3.3 Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian merupakan tahapan penelitian yang harus disusun secara sistematis, sebelum melakukan pemecahan masalah yang dilakukan. Hal ini bertujuan untuk memudahkan saat penelitian ini dilakukan karena sudah memiliki tahapan yang terarah. Tahapan penelitian dapat dilihat pada **Gambar 3.1**.



Gambar 3. 1 Prosedur Penelitian

3.3.1 Survei Pendahuluan dan Studi Literatur

Survei pendahuluan merupakan langkah awal yang dilakukan untuk memulai penelitian ini. Hal ini bertujuan untuk mengetahui kondisi terkini tentang UKM tersebut. Selain itu agar memiliki gambaran tentang masalah apa saja yang sedang dialami oleh UKM tersebut. Survei pendahuluan dilakukan di UKM Sido Luhur.

Selain survei pendahuluan, studi literatur dilakukan untuk mendapatkan informasi tambahan yang berkaitan tentang penelitian ini. Hal ini bertujuan untuk mendukung atau menjustifikasi landasan teori yang menyangkut tentang strategi pengembangan usaha. Literatur yang digunakan dapat diperoleh dari buku, jurnal, dan data Badan Pusat Statistik (BPS) yang dapat menunjang penelitian ini.

3.3.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Identifikasi masalah adalah tahapan untuk menelaah suatu masalah yang sedang terjadi pada UKM Sido Luhur, sedangkan perumusan masalah merupakan pernyataan spesifik mengenai ruang lingkup masalah yang akan diteliti. Identifikasi dan perumusan masalah dilakukan untuk mengetahui bagaimana langkah yang tepat untuk menyelesaikan permasalahan strategi pengembangan usaha UKM Sido Luhur. Adapun permasalahan utama yang mempengaruhi pengembangan usaha UKM Sido Luhur yaitu: (1) sistem manajemen SDM yang belum maksimal, (2) perolehan bahan baku yang kurang berkualitas, (3) belum tersedianya SOP untuk proses produksi, (4) pemasaran produk yang hanya dilakukan secara konvensional, dan (5) munculnya kompetitor sejenis. Perumusan masalah harus dilakukan dengan jelas dan runtut, agar dapat dijadikan landasan dalam merumuskan masalah yang ada. Selain itu harus dilakukan dengan cara yang tepat dalam mengumpulkan data-data yang relevan dengan harapan dapat menyelesaikan masalah pada UKM Sido Luhur dengan solutif.

3.3.3 Penentuan Variabel

Variabel yang digunakan pada penelitian ini didapatkan dari faktor internal dan eksternal pada UKM Sido Luhur. Faktor internal dan eksternal ditentukan dari hasil wawancara dan kuesioner dengan pemilik UKM Sido Luhur pada saat survei pendahuluan. Hasil wawancara dan kuesioner tersebut didukung dengan studi literatur dan disesuaikan dengan permasalahan yang ada. Faktor internal dan eksternal pada UKM Sido Luhur dapat dilihat pada **Tabel 3.1** dan **Tabel 3.2**.

Tabel 3. 1 Faktor Internal pada UKM Sido Luluh

Faktor Internal	Definisi	Indikator
1. Produk	Barang yang dapat ditawarkan ke pasar untuk mendapatkan laba.	<ul style="list-style-type: none"> - Legalitas - Varian produk dan ukuran - Umur simpan
2. Pemasaran	Kegiatan yang dilakukan untuk memasarkan produk yang dijual.	<ul style="list-style-type: none"> - Strategi pemasaran - Cakupan pemasaran
3. Proses Produksi	Suatu proses yang dilakukan mengkombinasikan input untuk menghasilkan output.	<ul style="list-style-type: none"> - Tingkat kesulitan proses produksi - Kapasitas produksi - Penjadwalan produksi - SOP proses produksi - Teknologi produksi
4. Sumber Daya Manusia (SDM)	Faktor yang harus dimiliki oleh suatu perusahaan untuk menjalankan suatu kegiatan.	<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah tenaga kerja - Sistem MSDM - Kompetensi tenaga kerja
5. Harga	Cara mengkomunikasikan posisi <i>value</i> yang dimaksudkan perusahaan kepada pasar tentang produk dan mereknya.	<ul style="list-style-type: none"> - Harga produk - Perbandingan harga dengan kompetitor

Tabel 3. 2 Faktor Eksternal pada UKM Sido Luluh

Faktor Eksternal	Definisi	Ruang Lingkup
1. Kebijakan Pemerintah	Peran dari pemerintah dalam melakukan pemberdayaan UKM agar lebih berkembang.	<ul style="list-style-type: none"> - Legalitas - Sertifikasi - Pameran
2. Potensi Pasar	Pengukuran pasar untuk sebuah produk pada waktu tertentu yang biasanya diukur dalam volume penjualan atau <i>value</i> penjualan.	<ul style="list-style-type: none"> - Potensi pasar besar atau kecil - Bagaimana tren produk tersebut di masyarakat - Kerjasama dengan industri besar
3. Persaingan Pasar	Pihak eksternal yang menghasilkan produk sejenis dan	<ul style="list-style-type: none"> - Munculnya kompetitor sejenis

Faktor Eksternal	Definisi	Ruang Lingkup
	menargetkan segmentasi yang sama.	<ul style="list-style-type: none"> - Disersivikasi produk - Variasi harga - Karakteristik pasar
4. Pemasok Bahan Baku	Pihak yang memasok bahan baku utama dari suatu perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> - Cara mendapatkan bahan baku - Kualitas bahan baku - Harga bahan baku

3.3.4 Penentuan Responden

Penentuan responden pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Metode tersebut dipilih dengan pertimbangan responden yang ditentukan memiliki kompetensi tinggi di bidangnya, berpengalaman, dan memahami kondisi perusahaan, sehingga dapat mewakili pemahaman terkait perusahaan sesuai dengan topik penelitian yaitu strategi pengembangan usaha. Menurut Stomel and Wills (2004), metode *purposive sampling* yaitu suatu teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan yang tak acak, sehingga akan menghasilkan data yang objektif. Responden penelitian ini adalah satu orang dari pemiliki UKM Sido Luhur yaitu Bapak Suhariadi, dan dua orang dari Dinas Koperasi, Perindustrian, dan Perdagangan Kota Malang, yaitu satu orang dari Bidang Koperasi dan Usaha Mikro dan satu orang dari Bidang Perindustrian dan Perdagangan.

Pada pemilihan responden ahil tersebut semua memiliki rasionalisasi yang jelas. Pemilihan pemilik UKM Sido Luhur sebagai responden dianggap memiliki kompeten yang tinggi, memahami potensi yang dapat dikembangkan, dan mehami secara keseluruhan terkait UKM Sido Luhur. Pemilihan dua orang dari Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Malang sebagai responden, karena memiliki peran yang penting karena mengetahui kondisi dan perkembangan UKM yang sejenis dan sesuai kompetensinya sebagai ahli dalam memberikan penilaian terhadap strategi pengembangan usaha pada UKM Sido Luhur.

3.3.5 Penyusunan Kuesioner

Instrumen yang digunakan untuk mendapatkan data pada penelitian ini adalah kuesioner SWOT dan FAHP yang diberikan kepada responden. Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang telah disusun oleh peneliti untuk memperoleh data yang sesuai dengan kebutuhan data penelitian, yang dapat berupa kuesioner terbuka maupun tertutup (Djamin, 2007). Kuesioner terbuka adalah kuesioner yang jawabannya belum tersedia, sehingga responden diberikan kebebasan untuk menjawab pertanyaan

sesuai dengan pendapatnya (Mania, 2008). Kuesioner tertutup adalah kuesioner yang jawabannya sudah tersedia, sehingga responden tinggal memilih jawaban yang tersedia sesuai dengan pertanyaan yang dimaksud (Kusnaty, et al, 2020). Kuesioner terbuka diperuntukan untuk menentukan faktor internal dan eksternal dari perusahaan agar hasil yang didapatkan lebih objektif sesuai dengan pendapat pemilik perusahaan. Kuesioner tertutup bermaksud memudahkan responden untuk memilih jawaban yang ada dan sesuai dengan pendapat responden. Selain itu juga memudahkan peneliti dalam menentukan batas variabel yang digunakan.

Pada penelitian ini menggunakan dua kuesioner. Kuesioner pertama adalah pembobotan dan *rating* faktor internal dan eksternal dari UKM Sido Luhur oleh responden ahli menggunakan SWOT. Kuesioner pertama dapat dilihat pada **Lampiran 1**. Kuesioner kedua adalah penilaian pembobotan alternatif perencanaan strategi pengembangan usaha menggunakan metode FAHP. Kuesioner kedua dapat dilihat pada **Lampiran 2**.

3.3.6 Uji Validitas

Pada tahap ini merupakan pengujian kebenaran atau ketetapan dari suatu instrumen sebagai alat ukur variabel penelitian, jika instrumen valid maka hasil yang didapat kemungkinan besar akan benar. Validasi ini dilakukan secara *face validity*. Validasi dengan cara *face validity* dilakukan atas dasar penilaian secara subjektif oleh para pakar mengenai relevansi dan penyajian alat ukur atau pertanyaan-pertanyaan yang disajikan relevan, rasional, jelas, masuk akal, dan tidak ambigu (Syafael, 2018). *Face validity* tercapai apabila terhadap variabel-variabel yang divaliditas sudah relevan dan sesuai dengan keadaan di UKM Sido Luhur (Holland dan Thayer, 1988). Uji validitas ini dilakukan sebelum penyebaran kuesioner ke responden. Validasi dengan cara *face validity* dilakukan oleh pemilik UKM Sido Luhur. Karena pemilik UKM Sido Luhur yang memahami dan mengetahui tentang aspek perencanaan pengembangan usahanya.

3.3.7 Pengumpulan Data

Jenis data pada penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua yaitu, data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang didapatkan dari hasil pengamatan dan pengujian secara langsung di lapangan saat melaksanakan wawancara dan hasil kuesioner responden ahli. Data sekunder adalah data yang didapatkan dari sumber yang sudah ada sebelumnya. Metode yang digunakan untuk mendapatkan data tersebut dengan empat cara yaitu:

a. Wawancara

Metode ini dilakukan dengan cara kegiatan tanya jawab dengan pemilik UKM Sido Luhur untuk mengetahui faktor internal dan eksternal UKM Sido Luhur. Selain itu juga mengetahui keadaan terkini dan mengetahui informasi lainnya terkait UKM Sido Luhur untuk kebutuhan penelitian ini.

b. Kuesioner

Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang telah disusun oleh peneliti untuk memperoleh data yang sesuai dengan kebutuhan data penelitian. Kuesioner ini nanti akan diberikan kepada responden ahli agar mendapatkan data sesuai dengan keperluan penelitian ini.

c. Dokumentasi

Berupa data-data yang diperoleh dan dikumpulkan dari buku-buku, laporan, jurnal, serta keadaan lapangan berupa objek yang diabadikan sebagai data pendukung untuk menyelesaikan penelitian ini.

d. Kajian Pustaka

Kegiatan ini dilakukan dengan cara mencari berbagai macam sumber pustaka yang berhubungan dengan topik penelitian ini. Hal ini dilakukan untuk mendukung hasil yang diperoleh dan menjadi pembandingan selama pelaksanaan penelitian ini dengan literatur yang berhubungan dengan obyek pembahasan. Agar dapat dipertanggungjawabkan apa hasil yang ditulis.

3.3.8 Analisis Data dan Pengolahan Hasil

3.3.8.1 Analisis Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE)

Analisis data pada penelitian ini menggunakan metode *Strength, Weakness, Opportunity, Threat* (SWOT). Tahap awal yang dilakukan adalah dengan memadatkan faktor kekuatan dan kelemahan (internal) dan peluang dan ancaman (eksternal) dari UKM Sido Luhur dengan menggunakan Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *Eksternal Factor Evaluation* (EFE). Menurut Mulyadi (2007) Matriks IFE digunakan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor-faktor internal UKM yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Matriks EFE digunakan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan yang berkaitan dengan peluang dan ancaman yang dianggap penting. Tahapan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal dalam matriks IFE dan EFE adalah sebagai berikut:

a. Analisis Faktor Internal dan Eksternal dan Pembobotan

Analisis internal digunakan untuk menganalisis faktor kekuatan dan kelemahan, sedangkan analisis eksternal digunakan untuk menganalisis faktor peluang dan ancaman. Penentuan pembobotan dilakukan untuk menentukan nilai relatif kepentingan dari masing-masing faktor. Pembobotan tersebut didasarkan pada tingkat kepentingan masing-masing faktor yang ditentukan oleh pakar. Teknik yang digunakan adalah "*Paired Comparison*". Teknik tersebut digunakan untuk membandingkan setiap kolom horizontal dengan baris vertikal. Pembobotan faktor internal dan eksternal ditunjukkan pada **Tabel 3.3**. Penentuan bobot yang bobot dari masing-masing variabel digunakan skala 1, 2, dan 3 (Marimin, 2005). Nilai skala tersebut nantinya akan digunakan pada pengisian kolom. Setiap skala menunjukkan:

- 1 = Jika faktor internal atau eksternal pada baris (horizontal) kurang penting dari pada faktor strategis internal atau eksternal pada (vertikal).
- 2 = Jika faktor internal atau eksternal pada baris (horizontal) sama penting dengan faktor strategis internal atau eksternal pada kolom (vertikal).
- 3 = Jika faktor internal atau eksternal pada baris (horizontal) lebih penting dari pada faktor strategis internal atau eksternal pada kolom (vertikal).

Tabel 3. 3 Pembobotan Faktor Strategi Internal dan Eksternal Perusahaan

Faktor Internal / Eksternal	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Total	Bobot
A	■												X_i	a_i
B		■												
C			■											
D				■										
E					■									
F						■								
G							■							
H								■						
I									■					
J										■				
K											■			
L												■		
Total													$\sum_{i=1}^n X_i$	1

Sumber: Silaban (2018).

Keterangan:

A-L = Faktor strategis internal atau eksternal perusahaan

X_i = Jumlah nilai faktor internal atau eksternal ke- i

a_i = Bobot akhir faktor internal atau eksternal ke- i

$\sum_{i=1}^n X_i$ = Jumlah keseluruhan nilai X_i

i = 1, 2, 3, ..., n

n = Jumlah faktor internal atau eksternal perusahaan

Penentuan bobot pada setiap faktor internal atau eksternal didapatkan dengan cara menentukan nilai setiap faktor terhadap jumlah nilai keseluruhan faktor internal atau eksternal dengan rumus Silaban (2018):

$$a_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i} \quad (3.1)$$

Keterangan:

a_i = Bobot akhir faktor internal atau eksternal ke- i

X_i = Jumlah nilai faktor internal atau eksternal ke- i

i = 1, 2, 3, ..., n

n = Jumlah faktor internal atau eksternal perusahaan

$\sum_{i=1}^n X_i$ = Jumlah keseluruhan nilai X_i

b. Pemberian *Rating* Pada Matiks IFE dan EFE

Pemberian peringkat atau *rating* pada penelitian ini berdasarkan pada kondisi perusahaan yang sudah dianalisis sebelumnya. Penilaian *rating* berfungsi untuk mengukur seberapa besar pengaruh dari masing-masing faktor terhadap perusahaan tersebut. Tabel pemberian *rating* dapat dilihat pada **Tabel 3.4** dan **Tabel 3.5**.



Tabel 3. 4 Pemberian *Rating* Faktor Internal

Faktor Strategis Internal	1	2	3	4
KEKUATAN				
....				
....				
KELEMAHAN				
....				
....				

Tabel 3. 5 Pemberian *Rating* Faktor Eksternal

Faktor Strategis Eksternal	1	2	3	4
PELUANG				
....				
....				
ANCAMAN				
....				
....				

Pemberian *rating* untuk faktor kekuatan yang berpengaruh pada strategi pengembangan usaha UKM Sido Luhur, sebagai berikut:

1 = apabila faktor strategis tersebut merupakan kekuatan kecil yang memiliki pengaruh kecil.

2 = apabila faktor strategis tersebut merupakan kekuatan kecil yang memiliki pengaruh besar.

3 = apabila jika faktor strategis tersebut merupakan kekuatan utama yang memiliki pengaruh kecil.

4 = apabila faktor strategis tersebut merupakan kekuatan utama yang memiliki pengaruh besar.

(Marimin, 2005)

Pemberian *rating* untuk faktor kelemahan yang berpengaruh pada strategi pengembangan usaha UKM Sido Luhur, sebagai berikut:

1 = apabila faktor strategis tersebut merupakan kelemahan utama yang memiliki pengaruh besar.

2 = apabila faktor strategis tersebut merupakan kelemahan utama yang memiliki pengaruh kecil.

3 = apabila jika faktor strategis tersebut merupakan kelemahan kecil yang memiliki pengaruh besar.

4 = apabila faktor strategis tersebut merupakan kelemahan kecil yang memiliki pengaruh kecil.

(Marimin, 2005)

Pemberian *rating* untuk faktor peluang yang berpengaruh pada strategi pengembangan usaha UKM Sido Luhur, sebagai berikut:

1 = apabila faktor strategis tersebut memiliki kemampuan tidak baik dalam meraih peluang.

2 = apabila faktor strategis tersebut memiliki kemampuan cukup baik dalam meraih peluang.

3 = apabila faktor strategis tersebut memiliki kemampuan baik dalam meraih peluang.

4 = apabila faktor strategis tersebut memiliki kemampuan sangat baik dalam meraih peluang.

(Marimin, 2005)

Pemberian *rating* untuk faktor ancaman yang berpengaruh pada strategi pengembangan usaha UKM Sido Luhur, sebagai berikut:

1 = apabila faktor strategis tersebut merupakan ancaman yang memiliki pengaruh sangat kuat.

2 = apabila faktor strategis tersebut merupakan ancaman yang memiliki pengaruh kuat.

3 = apabila faktor strategis tersebut merupakan ancaman yang memiliki pengaruh lemah.

4 = apabila faktor strategis tersebut merupakan ancaman yang memiliki pengaruh yang sangat lemah.

(Marimin, 2005)

c. Matriks IFE dan EFE

Setelah mendapatkan bobot dan *rating*, maka langkah selanjutnya mencari total skor. Nilai bobot didapatkan dari hasil rata-rata perhitungan dari keseluruhan pakar. Penilaian *rating* didapatkan dari hasil rata-rata perhitungan dari keseluruhan pakar. Cara mendapatkan *critical success factor* (nilai skor akhir)

maka dilakukan perhitungan perkalian bobot dengan peringkat dari masing-masing faktor. Cara mendapatkan nilai skor total pembobotan dilakukan penjumlahan pada skor secara vertikal (Choirunnisa, 2018). Apabila penilaian total skor akhir pada matriks IFE dan EFE semakin tinggi, maka mendapatkan respon atau pengaruh yang tinggi atau kuat pada perusahaan tersebut. Begitu sebaliknya apabila penilaian total skor akhir pada matriks IFE dan EFE semakin rendah, maka mendapatkan respon atau pengaruh yang rendah atau lemah pada perusahaan tersebut (Dwiastuti, 2008). Tabel Matriks IFE dan Matriks EFE dapat dilihat pada **Tabel 3.6** dan **Tabel 3.7**.

Tabel 3. 6 Matriks IFE

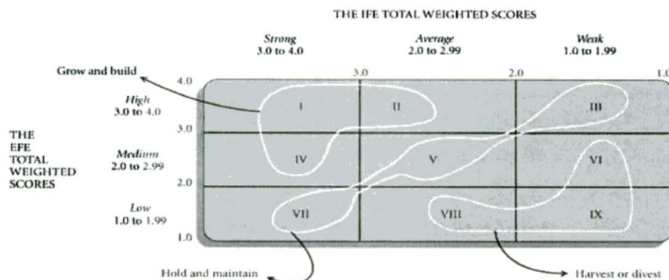
Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor Bobot (B x R)
KEKUATAN			
....			
....			
Total			
KELEMAHAN			
....			
....			
Total			
Total Keseluruhan			

Tabel 3. 7 Matriks EFE

Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skot Bobot (B x R)
PELUANG			
....			
....			
Total			
ANCAMAN			
....			
....			
Total			
Total Keseluruhan			

3.3.8.2 Analisis Matriks Internal dan Eksternal (IE)

Matriks internal dan eksternal (IE) digunakan untuk mengetahui posisi dari UKM Sido Luhur (Dwiastuti, 2008). Hal tersebut bertujuan agar dapat memformulasikan strategi alternatif pengembangan usaha dengan tepat untuk diterapkan. Matriks IE didapatkan berdasarkan dari total matriks IFE yang diberi bobot pada sumbu (x) dan total matriks EFE yang diberi bobot pada sumbu (y). Pada matriks IFE dapat menunjukkan bagaimana kondisi internal yang dialami. Pada sumbu (x) yang diberi bobot dari 1,0 sampai 1,99 maka menunjukkan kondisi internal yang lemah. Apabila pada sumbu (x) diberi bobot 2,0 sampai 2,99 maka dianggap kondisi internal sedang. Selanjutnya apabila pada sumbu (x) diberi bobot 3,0 sampai 4,0 maka dianggap kondisi internal kuat. Begitu juga dengan sumbu (y). Pada matriks EFE dapat menunjukkan bagaimana kondisi eksternal yang dialami. Pada sumbu (y) yang diberi bobot dari 1,0 sampai 1,99 maka menunjukkan kondisi internal yang lemah. Apabila pada sumbu (x) diberi bobot 2,0 sampai 2,99 maka dianggap kondisi internal sedang. Apabila pada sumbu (x) diberi bobot 3,0 sampai 4,0 maka dianggap kondisi internal kuat. Matriks IE dapat dilihat pada **Gambar 3.2**.



Gambar 3. 2 Matriks IE

Sumber: Dwiastuti (2008)

Pada gambar matriks IE diatas dapat dilihat bahwa terdapat sembilan sel yang dapat dibagi menjadi tiga kelompok utama yang memiliki dampak strategi berbeda. Kelompok pertama adalah kuadran I, II, atau IV. Kuadran tersebut termasuk strategi *grow and build* (tumbuh dan berkembang). Strategi yang cocok pada strategi *grow and build* adalah startegi intensif (pengembangan pasar, penetrasi pasar, dan pengembangan produk) dan/atau strategi integrasi (integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal). Selanjutnya kelompok kedua adalah kuadran III, V, dan VII. Kuadran tersebut termasuk strategi *hold and maintain* (menjaga dan

mempertahankan). Strategi yang cocok pada strategi *hold and maintain* adalah pengembangan produk dan penetrasi pasar. Kelompok ketiga adalah kuadran VI, VIII, dan IX. Kuadran tersebut termasuk strategi *harvest or divest*. Strategi yang cocok pada strategi *harvest or divest* adalah likuidasi, divestasi, dan atau diversifikasi (Rangkuti, 2006).

3.3.8.3 Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha dengan Matriks SWOT

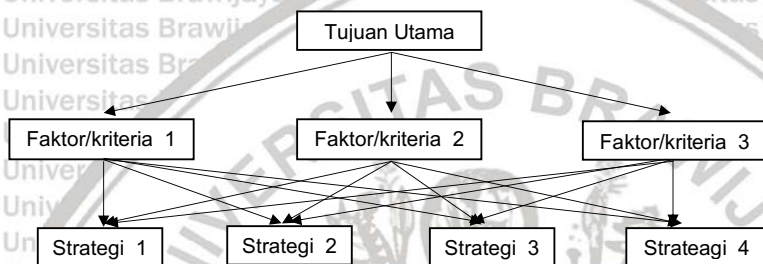
Pada tahap ini faktor eksternal (ancaman dan peluang) yang dihadapi oleh perusahaan dapat dicocokkan dengan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) yang dimiliki. Hal tersebut bertujuan agar dapat menyusun strategi alternatif pengembangan usaha menjadi matriks SWOT. Matriks SWOT ini menghasilkan empat sel kemungkinan strategi alternatif pengembangan usaha. Empat sel tersebut adalah strategi *Strenght Opportunity* (SO), strategi *Weakness Opportunity* (WO), strategi *Weakness Threats* (WT), strategi *Strenght Threats* (ST) (Ritonga, 2020).

3.3.8.4 Pemilihan Strategi Alternatif dengan Metode *Fuzzy Analytical Hierarchy Process* (FAHP)

Setelah posisi UKM Sido Luhur telah ditentukan dan matriks SWOT telah dibuat, langkah selanjutnya adalah merumuskan alternatif strategi pengembangan usaha dan menentukan priotitas strategi alternatif menggunakan FAHP. Tahapan dalam merumuskan alternatif strategi pengembangan usaha dan menentukan priotitas strategi alternatif menggunakan FAHP adalah sebagai berikut:

1. Menyusun Sturktur Hierarki AHP

Penyusunan struktur hierarki yang memiliki tujuan untuk membedakan permasalahan menjadi lebih terperinci (kecil). Terdapat tiga tingkatan dalam hierarki yaitu tingkat tujuan, faktor (kriteria), dan terakhir atau alternatif pengembangan usaha. Struktur hierarki dapat dilihat pada **Gambar 3.3**. Tujuan utama merupakan Startegi Pengembangan usaha kopi bubuk UKM Sido Luhur sesuai dengan topik yang dibahas. Faktor atau kriteria didapatkan dari hasil analisis SWOT yaitu, variabel yang memiliki nilai tertinggi dari masing-masing fakor internal dan eksternal. Strategi akan diperoleh dari hasil matriks SWOT.



Gambar 3. 3 Struktur Hierarki AHP

Sumber: Choirunnisa (2018).

2. Menyusun Matriks *Pairwise Comparison* (Perbandingan Berpasangan)

Setelah mendapatkan hasil dari penentuan alternatif strategi pengembangan usaha dari hasil SWOT. Tahapan selanjutnya akan direkap kedalam matriks pebandingan berpasangan. Nilai skala yang digunakan dalam matriks perbandingan berpasangan dapat dilihat pada **Tabel 3.8**. Sedangkan untuk tabel matriks perbandingan berpasangan dapat dilihat pada **Tabel 3.9**.

Tabel 3. 8 Nilai Skala Perbandingan Berpasangan

Nilai	Keterangan
1	Kedua elemen memiliki pengaruh yang sama (sama pentingnya).
3	Salah satu elemen sedikit lebih penting dibandingkan dengan elemen lainnya.
5	Salah satu elemen cenderung lebih penting dibandingkan dengan elemen lainnya.
7	Salah satu elemen sangat lebih penting dibandingkan dengan elemen lainnya.
9	Salah satu elemen mutlak lebih penting dibandingkan dengan elemen lainnya.
2, 4, 6, 8	Nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan yang berdekatan.

Sumber: Silaban (2018).

Tabel 3. 9 Matriks Perbandingan Berpasangan

C	A1	A2	...	An
A1	1	a_{12}	...	a_{1n}
A2	a_{21}	a_{2n}
...
An	a_{n1}	a_{n2}	...	1

Sumber: Silaban (2018)

3. Menghitung Vektor Prioritas untuk Kriteria Utama

- a. Nilai yang terdapat pada matriks perbandingan berpasangan dijumlahkan sesuai dengan kolomnya dan hasilnya dimasukan kedalam total kolom.

Alternatif	X1	X2	X3
X1	1		
X2		1	
X3			1
Total Kolom

- b. Setiap nilai entri matriks dibagi dengan kolomnya masing-masing dan hasilnya dimasukan kedalam kolom baris.

Alternatif	X1	X2	X3	Total Baris
X1	1			...
X2		1		...
X3			1	...
Total Kolom

- c. Perhitungan Vektor prioritas diawali dengan penjumlahan setiap baris per elemen dan dibagi dengan jumlah kriteria yang ada. Vektor prioritas didapat dari hasil perhitungan rata-rata entri matriks yang terdapat pada satu baris.

Alternatif	X1	X2	X3	T. Baris	V. Prioritas
X1	1		
X2		1	
X3			1
T. Kolom

4. Menghitung Rasio Konsistensi atau *Consistency Rasio* (CR)

Pada tahap ini diawali dengan perkalian antara matriks perbandingan berpasangan dengan vector prioritas dan hasil perkalian tersebut dinyatakan sebagai vector jumlah bobot. Kemudian entri dari vector jumlah bobot dibagi dengan entri yang berpasangan dari vector prioritas dan hasilnya dinyatakan sebagai bobot prioritas. Selanjutnya menghitung rata-rata dari nilai bobot prioritas dan hasilnya dinotasikan dengan notasi λ_{max} .

$$\lambda_{max} = \frac{\text{bobot prioritas}}{n} \quad (3.2)$$

Keterangan:

λ_{max} = rata-rata nilai bobot prioritas

n = jumlah kriteria

Selanjutnya menghitung *Consistency Index* (CI) dengan rumus:

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \quad (3.3)$$

Keterangan:

λ_{max} = rata-rata nilai bobot prioritas

n = jumlah kriteria

Selanjutnya menghitung *Consistency Rasio* (CR) dengan rumus:

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (3.4)$$

Keterangan:

CI = *Consistency Index*

RI = *Random Index*

Konsistensi dari matriks perbandingan berpasangan dinyatakan konsisten apabila *Consistency Rasio* (CR) $\leq 0,1$. Tabel *Random Index* (RI) dapat dilihat seperti pada **Tabel 3.10** dibawah berikut:

Tabel 3. 10 Nilai Random Index (RI)

Ordo	1, 2	3	4	5	6	7	8	9	10
Matriks									
RI	0	0,52	0,89	1,12	1,25	1,35	1,4	1,45	1,49

Sumber: Sukandar (2014).

5. Matriks Perbandingan Berpasangan Fuzzy

Matriks perbandingan berpasangan dikonversi kedalam skala *Triangular Fuzzy Number* (TFN). TFN berfungsi membantu dalam pengukuran yang berhubungan dengan nilai subjektif manusia dengan bahasa linguistic. TFN dapat disimbolkan juga dengan $\tilde{M} = (l, m, u)$ yang dimana $l \leq m \leq u$ dengan pengertian l adalah *low*, m adalah *medium*, dan u adalah *up*. Pada metode AHP digunakannya pendekatan TFN memiliki tujuan untuk mengurangi ketidakpastian pada metode AHP. Pendekatan yang dilakukan cukup sederhana yaitu dengan cara mem-fuzzy-fisikasikan skala AHP menjadi FAHP. Variabel lingustik digunakan untuk skala penilaian dalam membandingkan antar kriteria dan sub kriteria. Contoh variabel linguistik seperti pada **Tabel 3.11**.

Tabel 3. 11 Fuzzifikasi perbandingan kepentingan antara dua variabel

No	Variabel Linguistik	Skala AHP	Skala Fuzzy (TFN)	Kebalikan Skala Fuzzy (Repricoral TFN)
1	Sama Penting	1	(1, 1, 3)	(1/3, 1/1, 1/1)
2	Sedikit Penting	3	(1, 3, 5)	(1/5, 1/3, 1/1)
3	Lebih Penting	5	(3, 5, 7)	(1/7, 1/5, 1/3)
4	Sangat Penting	7	(5, 7, 9)	(1/9, 1/7, 1/5)
5	Mutlak Lebih Penting	9	(7, 9, 9)	(1/9, 1/9, 1/7)
6	Pertengahan	2, 4, 6, 8	(x-2, x, x+2)	(1/(x+2), 1/x, 1/(x-2))

Sumber: Anshori (2012).

6. Menentukan Nilai *Synthetic Extend* (Si)

Pada tahap ini memiliki tujuan untuk mendapatkan nilai *fuzzy synthetic extend* agar matriks perbandingan dengan nilai bobot dari setiap kriteria

terhadap tujuan utama dari hirarki (Pujiastutik dan Setiawan, 2015). Nilai S_i yang berhubungan dengan objek ke- i dipresentasikan sebagai (Pujiastutik dan Setiawan, 2015):

$$S_i = \sum_{j=1}^m M_i^j \times \frac{1}{\sum_{l=1}^n \sum_{j=1}^m M_l^j} \quad (3.5)$$

Untuk memperoleh $\sum_{j=1}^m M_i^j$, dilakukan aktivitas atau operasi penambahan fuzzy dari m dengan *particular* matriks pada tiap-tiap TFN dalam setiap baris:

$$\sum_{j=1}^m M_i^j = \sum_{j=1}^m l_j, \sum_{j=1}^m m_j, \sum_{j=1}^m u_j \quad (3.6)$$

Kemudian untuk mendapatkan $\frac{1}{\sum_{l=1}^n \sum_{j=1}^m M_l^j}$ dilakukan aktivitas atau operasi fuzzy dari nilai M_i^j ($j = 1, 2, 3, \dots, m$):

$$\frac{1}{\sum_{l=1}^n \sum_{j=1}^m M_l^j} = \frac{1}{\sum_{i=1}^n u_i, \sum_{j=1}^m m_i, \sum_{i=1}^n l_i} \quad (3.7)$$

Keterangan:

M = Objek (kriteria, subkriteria, alternatif),

i = Baris ke- i ,

j = Kolom ke- j ,

l = Nilai *lower*,

m = Nilai *medium*,

u = Nilai *upper*.

7. Menentukan Nilai Vektor (V) dan Nilai Ordinat Defuzzifikasi (d')

Apabila hasil yang diperoleh pada setiap matriks fuzzy, $M_2 \geq M_1$ ($M_2 = (l_2, m_2, u_2)$ dan $M_1 = (l_1, m_1, u_1)$), maka nilai vector dapat dirumuskan seperti berikut:

$$V(M_2 \geq M_1) = \sup[\min(\mu_{M_1}(x), \min(\mu_{M_2}(y)))]$$

Tingkat kemungkinan untuk bilangan *fuzzy* dapat didapatkan dengan persamaan berikut:

$$V(M_2 \geq M_1) = \begin{cases} 1, \text{ if } m_2 \geq m_1, \\ 0, \text{ if } l_1 \geq u_2 \\ \frac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)} \end{cases} \quad (3.8)$$

Apabila hasil dari *fuzzy* lebih besar dari $k, M_i, (i = 1, 2, 3, \dots, k)$, maka nilai V dapat dipresentasikan sebagai berikut (Pujiastutik dan Setiawan, 2015):

$$\begin{aligned} V(M \geq M_1, M_2, \dots, M_k) &= V(M \geq M_1) \\ &\text{dan} \\ V(M \geq M_2) \\ &\text{dan} \\ V(M \geq M_k) &= \min V(M \geq M_i) \end{aligned} \quad (3.9)$$

$$\text{Asumsikan bahwa } d'(A_i) = \min V(S_i \geq S_k) \quad (3.10)$$

Untuk $k = 1, 2, \dots, n; k \neq i$, maka didapatkan nilai bobot vektor seperti berikut:

$$W' = (d'(A_1), d'(A_2), \dots, d'(A_n))^T \quad (3.11)$$

dimana $A_i = 1, 2, \dots, n$ adalah vektor *fuzzy* (W).

8. Normalisasi Nilai Bobot Vector Fuzzy (W)

Normalisasi nilai bobot vector *fuzzy* setelah dilakukan operasi normalisasi dari persamaan (2 – 6) maka nilai bobot vector yang ternormalisasi dapat seperti rumus berikut (Pujiastutik dan Setiawan, 2015):

$$W' = (d'(A_1), d'(A_2), \dots, d'(A_n))^T \quad (3.12)$$

3.3.9 Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang didapat, maka dapat menyimpulkan hasil dan pemberian saran terhadap hasil penelitian yang didapatkan. Kesimpulan akan menjawab sesuai dengan tujuan awal dari penelitian ini berdasarkan pertimbangan

hasil yang didapat dengan dukungan teori-teori yang ada sesuai dengan topik penelitian ini. Saran merupakan masukan terhadap UKM Sido Luhur sebagai bahan pertimbangan alternatif strategi pengembangan usaha sesuai dengan hasil yang didapat dan dapat menjadi bahan pembelajaran bagi peneliti berikutnya.



BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Perusahaan

UKM Sido Luhur didirikan oleh Bapak Hariadi pada bulan Agustus tahun 2000. Perusahaan ini bergerak dibidang pengolahan biji kopi robusta menjadi kopi bubuk. UKM Sido Luhur berlokasi di Jalan Danau Rawa Pening, Kota Malang (sebagai kantor utama) dan di Desa Bangelan, Kabupaten Malang (sebagai tempat produksi).

Produk yang diproduksi oleh UKM Sido Luhur terdapat dua jenis kopi bubuk yaitu jenis premium dan standar (halus dan kasar), yang membedakan dari jenis kopi bubuk standar kasar dan halus adalah pada saat proses *grinding*. Perbedaan kedua jenis produk premium dan standar adalah kualitas biji kopi yang digunakan dalam pengolahannya. Kopi bubuk jenis premium hanya menggunakan biji kopi yang berwarna merah, sedangkan kopi bubuk jenis standar menggunakan biji kopi campuran (berwarna hitam, merah, dan hijau). Kopi bubuk premium dikemas dengan kemasan berbahan dasar dari karton, dan kopi bubuk standar dikemas dengan kemasan plastik yang di-*sealing*. Kemasan produk kopi bubuk yang dijual oleh UKM Sido Luhur mulai 100 g, 250 g, 500 g, dan 1000 g.

Kapasitas produksi kopi bubuk UKM Sido Luhur saat ini adalah 600 kg/minggu. UKM Sido Luhur memasarkan produknya dengan cara berjualan di toko yang tersebar diberbagai lokasi. Lokasi tersebut terdapat di Pasar Tajinan, Pasar Madyopuro, Pasar Kedungkandang, Pasar Pakis, Pasar Kepanjen, Pasar Bululawang, Desa Bangelan, dan *Workshop* yang tergabung dengan kantor utama. Selain memasarkan produknya di toko-toko yang dimiliki, UKM Sido Luhur juga memasarkan produknya dengan cara berkeliling menggunakan mobil untuk menjangkau masyarakat yang berada di desa dan hal ini merupakan startegi pemasaran yang unik.

4.2 Analisis Faktor Internal dan Eksternal Perusahaan

4.2.1 Analisis Faktor Internal

Analisis faktor internal dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal seperti kekuatan dan kelemahan pada suatu perusahaan (Subaktilla, et al, 2018). Faktor kekuatan (*strength/S*) yaitu faktor yang mendorong berkembangnya perusahaan, sedangkan faktor kelemahan (*weakness/W*) merupakan faktor yang dapat menghambat berkembangnya suatu perusahaan. Berdasarkan hasil yang didapat faktor internal dari UKM Sido Luhur dapat dilihat pada **Tabel 4.1**.

Tabel 4. 1 Faktor Internal UKM Sido Luhur

Faktor Internal UKM Sido Luhur

1. Produk:

- a. Memiliki legalitas pangan industri rumah tangga (P-IRT) (S)
- b. Memiliki umur simpan yang lama (S)
- c. Memiliki dua varian produk dan berbagai ukuran kemasan (S)

2. Pemasaran

- a. Belum ada strategi pemasaran (W)
- b. Pemasaran yang dilakukan masih di wilayah Malang Raya (W)

3. Proses Produksi

- a. Proses produksi mudah dan sederhana (S)
- b. Kapasitas produksi mampu memenuhi pesanan (S)
- c. Pelaksanaan produksi sudah terjadwal (S)
- d. Kualitas dan kuantitas mesin produksi yang sudah memadai (S)
- e. Belum ada SOP yang jelas dan tertulis pada proses produksi (W)

4. Sumber Daya Manusia

- a. Jumlah tenaga kerja sudah tercukupi (S)
- b. Kompetensi tenaga kerja baik (S)
- c. Motivasi dan Etos Kerja Rendah (W)

5. Harga

- a. Harga produk terjangkau (S)
- b. Harga dapat bersaing dengan kompetitor (S)

Sumber: Analisis Penelitian (2021)

Berdasarkan pada **Tabel 4.1** dapat dilihat berbagai faktor internal dari UKM Sido Luhur antara lain:

1. Produk

- a. **Memiliki legalitas pangan industri rumah tangga (P-IRT) (S)**

P-IRT merupakan izin untuk industri makanan dan/atau minuman berskala rumahan. Saat ini UKM Sido Luhur sudah memiliki legalitas P-IRT sejak tahun 2012 dengan nomor 210350701133. Hal tersebut mengacu bahwa hasil produksi pangan yang dihasilkan telah memenuhi standar keamanan dan persyaratan yang ada. Oleh karena itu dengan adanya kepemilikan nomor P-IRT ini membuat UKM Sido Luhur mendapatkan legalitas atas produk yang dipasarkan. Selain itu juga menambah tingkat kepercayaan konsumen bahwasanya produk yang dijual sudah terjaga keamanan dan mutu dari produk

tersebut (Hidayat, 2017). Menurut peraturan Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM) No. 22 Tahun 2018 tentang pedoman pemberian sertifikat Pangan Industri Rumah Tangga (P-IRT) yang diberikan oleh Walikota atau Bupati melalui Dinas Kesehatan.

b. Memiliki umur simpan yang lama (S)

Kopi bubuk yang dihasilkan oleh UKM Sido Luhur memiliki kadaluarsa satu tahun. Umur kadaluarsa dari kopi bubuk rata-rata mulai dari satu bulan hingga dua tahun (Afriliana, 2018). UKM Sido Luhur memberikan *safetime* pada produk kopi bubuk yang diproduksi, agar dapat meminimalisir adanya kesalahan dalam penyimpanan yang dilakukan oleh konsumen. Salah satu faktor yang paling besar mempercepat umur simpan atau kadaluarsa adalah terjadi kesalahan dalam penyimpanan produk tersebut apabila sudah dibuka dari kemasannya. Apabila melakukan penyimpanan dengan benar maka kopi bubuk tersebut dapat bertahan lama. Menurut Wulandari, et al (2013), umur simpan produk merupakan salah satu masalah utama yang sering dijumpai pada industri. Oleh karena itu dengan daya tahan yang cukup lama dari produk kopi bubuk UKM Sido Luhur ini dapat menambah pengaruh baik untuk pemasaran kopi bubuk.

c. Memiliki dua varian produk dan berbagai ukuran kemasan (S)

Saat ini UKM Sido Luhur memiliki dua varian produk yaitu premium dan standar (halus dan kasar) dengan varian ukuran 100 g, 250 g, 500 g, dan 1000 g. Variasi jenis dan ukuran kemasan produk yang dimiliki oleh UKM Sido Luhur dalam bersaing dipasaran. Varian produk adalah suatu kebijakan perusahaan dalam menentukan hadirnya suatu produk untuk melayani pasar yang ingin inovasi pada produk tertentu dan ketersediaan produk tersebut dalam berbagai ukuran (Rizki, 2017). Semakin banyak variatif jenis maupun ukuran dari suatu produk yang dimiliki oleh suatu perusahaan, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan konsumen (Aryanti dan Sri, 2016). Karena konsumen merasa tidak usah lagi mencari produk lain dan sudah mendapatkan produk yang dibutuhkan. Menurut Adriana dan Chandra (2008), dengan adanya keragaman produk maupun ukuran pada suatu perusahaan maka akan berpengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan.

2. Pemasaran

a. Belum ada strategi pemasaran (W)

Saat ini, UKM Sido Luhur masih melakukan pemasaran produk secara konvensional dengan cara berjualan di toko-toko dan berkeliling di desa-desa daerah Malang menggunakan mobil. UKM Sido Luhur menentukan segmentasi

produk kopi bubuk standar untuk masyarakat menengah kebawah, tetapi saat ini UKM ini ingin menembus segementasi masyarakat menengah keatas degan produk kopi bubuk premium. Namun UKM Sido Luhur belum memanfaatkan pemasaran secara digital maupun mengadakan promosi, karena belum menyadari pentingnya peran dari strategi pemasaran dalam pengembangan usaha. Fungsi dari promosi adalah untuk mempengaruhi kesukaan dan sikap konsumen dalam memilih produk yang dimiliki oleh perusahaan, serta memotivasi konsumen melakukan keputusan pembelian terhadap produk yang ditawarkan. Promosi yang dilakukan dapat mempengaruhi keputusan konsumen untuk membeli suatu produk (Zuhri dan Christiani, 2014). Strategi pemasaran merupakan suatu rencana dalam memanfaatkan sumberdaya yang dimiliki, dengan sebaik-baiknya untuk mencapai tujuan perusahaan. Pada dasarnya strategi pemasaran akan memberikan arah yang jelas dalam kaitannya dengan variabel-variabel segmentasi pasar, bauran pemasaran, identifikasi pasar sasaran, *positioning*, dan biaya bauran pemasaran. Oleh karena itu untuk mencapai tujuan perusahaan alangkah baiknya perusahaan memiliki strategi pemasaran. UKM Sido Luhur belum memerhatikan beberapa varibel-variabel yang berpengaruh pada strategi pemasaran, seperti *positioning*, promosi yang belum maksimal pada bauran pemasaran, penentuan target market, dan segmentasi pasar yang jelas.

b. Pemasaran yang dilakukan masih di wilayah Malang Raya (W)

Saat ini UKM Sido Luhur hanya melakukan pemasaran disekitar Kota dan Kabupaten Malang. UKM Sido Luhur mengalami kendala dalam perluasan pemasaran yang dilakukan, karena biaya pendistribusian yang cukup tinggi dan keterbatasan pengetahuan dalam pemanfaatan pemasaran digital seperti media sosial (Instagram, facebook, dan lain-lainnya) dan *e-commerce* (Tokopedia, shopee, dan lain-lainnya). Pada era digitalisasi saat ini sangat banyak konsumen yang menggunakan sosial media dan *e-commerce* sebagai salah satu alternatif membeli suatu produk dibandingkan dengan datang ke toko secara langsung. Mulai dari bisnis kecil hingga besar memanfaatkan perkembangan ini untuk mengembangkan usahanya. *Digital marketing* adalah salah satu media pemasaran yang banyak dimanfaatkan menjadi salah satu strategi pemasaran yang efektif dan efisien untuk dapat mencapai pasar yang dituju agar dapat meningkatkan volume penjualan dan profit (Pradiani, 2017). Menurut Febriyantoro dan Arisandi (2018), dengan memanfaatkan *digital marketing* perusahaan sangat dibantu dengan komunikasi dan transaksi yang dapat dilakukan secara *real time* dan bisa dilakukan secara global.

Kendala yang dialami oleh UKM ini dapat menghambat peluang yang datang, sehingga produk tidak dapat dipasarkan secara kompetitif (Hafsah, 2004).

Oleh karena itu UKM Sido Luhur sebaiknya melakukan pengembangan pemasaran dengan memanfaatkan *digital marketing* dan melakukan perluasan pemasaran untuk meningkatkan eksistensi dan penjualan produk. Hal tersebut akan berdampak pada peningkatan laba yang didapatkan.

3. Proses Produksi

a. Proses produksi mudah dan sederhana (S)

Proses produksi dari kopi bubuk UKM Sido Luhur yang relatif mudah dan sederhana. Karena dalam pembuatan kopi bubuk tidak melalui banyak tahapan proses, tidak membutuhkan waktu yang lama, dan tidak membutuhkan banyak alat dan mesin dalam proses pembuatannya, sehingga mudah dan sederhana dilakukan. Terdapat beberapa tahapan dari proses produksi kopi bubuk UKM Sido Luhur yaitu:

- *Green bean* yang didapatkan dari petani ditimbang 100 kg.
- Alat *roasting* dipanaskan sampai dengan 210°C.
- Masukan *green bean* kedalam mesin *roasting* dan tunggu hingga suhu kembali 210°C. Kemudian biji kopi dikeluarkan dari mesin *roasting* dengan tujuan agar biji kopi tidak gosong.
- Biji kopi yang sudah di-*roasting* diangin-anginkan dan disaring agar kotoran pada biji kopi terpisah.
- Biji kopi tersebut di-*grinding* dan dikemas sesuai dengan jenis dan gramasinya.

Pembuatan kopi bubuk yang mudah dan sederhana tersebut dapat menjadi kekuatan UKM Sido Luhur jika dilakukan sesuai dengan *Standard Operation Process* (SOP) yang telah ditentukan.

b. Kapasitas produksi mampu memenuhi pesanan (S)

Proses produksi kopi bubuk UKM Sido Luhur sampai saat berjalan dengan lancar tanpa ada hambatan. Hal tersebut terjadi karena proses produksi yang dilakukan menggunakan strategi *make to stock*. Kapasitas mesin yang dimiliki oleh UKM Sido Luhur memiliki kapasitas yang cukup besar yaitu 100 kg untuk sekali produksi, sehingga kapasitas produksi UKM Sido Luhur dapat tercukupi. Kebutuhan *green bean* untuk kegiatan produksi dari UKM Sido Luhur untuk saat ini adalah 600 kg/minggu. Berdasarkan data yang didapat pada UKM Sido Luhur Bulan Oktober-Desember 2020, didapatkan data pencatatan pengolahan

green bean menjadi kopi bubuk sejumlah 2050-2550 kg/bulan. Dengan strategi *make to stock*, kapasitas produksi dan persediaan produk UKM Sido Luhur dapat selalu terpenuhi. Hal ini dapat menjadi kekuatan dari UKM Sido Luhur untuk mengantisipasi apabila terjadi kenaikan permintaan kopi bubuk. Strategi *make to stock* dapat mencegah terjadinya kekurangan persediaan dan meminimalisir terjadinya kelebihan persediaan (Prasetyawati dan Mahaji, 2017).

c. Jadwal produksi sudah terjadwal (S)

Saat ini UKM Sido Luhur sudah memiliki jadwal produksi yang pasti dalam pengolahan *green bean* menjadi kopi bubuk yaitu setiap hari sabtu hingga kamis. Penjadwalan tersebut berdasarkan perkiraan atau peramalan permintaan pada data-data penjualan yang sebelumnya. Saat ini penjadwalan proses produksi dari kopi bubuk UKM Sido Luhur dijadwalkan mengolah *green bean* 100kg/hari. Penjadwalan produksi yang baik akan memudahkan keberlangsungan proses produksi kopi bubuk. Apabila suatu industri memiliki penjadwalan yang baik maka akan menyebabkan terkendalinya segala aspek yang berpengaruh saat proses produksi berlangsung. Unsur penting dalam perencanaan produksi pada suatu industri adalah terdapat penjadwalan produksi yang baik (Agustrimah, et al, 2020). Oleh karena itu proses produksi dapat berjalan dengan lancar dan mampu menjamin ketersediaan produk sehingga dapat dikirim kepada konsumen dengan tepat waktu. Dari sisi lain secara tidak langsung akan mendorong terbentuknya loyalitas konsumen terhadap produk tersebut dan mampu meningkatkan daya saing perusahaan dengan kompetitor.

d. Kualitas dan kuantitas mesin produksi yang sudah memadai (S)

Kualitas dan kuantitas mesin produksi pada UKM Sido Luhur sudah memadai. UKM Sido Luhur memiliki satu buah mesin *roaster* dengan kapasitas satu kali proses *roastering* 100 kg yang berusia tujuh tahun dan terdapat dua buah jenis *grinder* dengan kapasitas satu kali proses *grinding* 3 kg yang berusia dua tahun. Hal tersebut sudah sangat membantu proses produksi agar berjalan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu dengan teknologi produksi yang memadai dapat menghasilkan kualitas produk yang sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan, dapat mencegah banyaknya produk yang rusak atau cacat, dan dapat membantu tenaga kerja agar lebih efisien dan efektif (Ratna dan Suprianto, 2016). Selain itu dengan adanya teknologi produksi yang memadai dapat membantu dalam melakukan proses produksi

sesuai dengan permintaan dan mampu memenuhi kapasitas produksi yang dijadwalkan.

e. Belum ada SOP yang jelas dan tertulis pada proses produksi (W)

Saat ini UKM Sido Luhur belum memiliki SOP proses produksi yang jelas dan tertulis, sehingga dalam melakukan proses produksi berpatokan pada ingatan dari para tenaga kerja yang bekerja pada bagian produksi. Proses produksi merupakan kegiatan yang mengobinasikan faktor-faktor produksi seperti modal, tenaga kerja, dan metode yang ada untuk mendapatkan suatu produk yang menghasilkan nilai tambah (Santoso, 2021). Proses produksi dapat dikatakan juga sebagai jantung dari suatu perusahaan, dengan demikian proses produksi merupakan bagian yang sangat krusial disuatu perusahaan. Menurut Rifka (2017), Standar Operasional Prosedur (SOP) merupakan pedoman baku dalam melaksanakan suatu aktifitas tertentu. Suatu unit dapat dikatakan berhasil dan bekerja secara baik apabila semua aktivitas yang dikerjakan sudah sesuai dengan SOP yang berlaku. Tujuan dari SOP adalah untuk meminimalisir adanya kesalahan didalam proses pengerjaannya dan mempermudah setiap proses pengerjaannya. Saat ini UKM Sido Luhur belum memiliki SOP pada bagian proses produksi yang dimana proses produksi sendiri merupakan jantung dari sebuah perusahaan. Oleh karena itu alangkah baiknya suatu perusahaan memiliki standar operasi pada proses produksinya bertujuan untuk menjaga kualitas dari suatu produk agar sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan oleh perusahaan dan memudahkan para tenaga kerja dalam bekerja dan mempertahankan kualitas dari produk itu sendiri agar sesuai standar yang ada.

4. Sumber Daya Manusia

a. Jumlah tenaga kerja sudah tercukupi (S)

UKM Sido Luhur saat ini memiliki 15 tenaga kerja, yang dibagi bagian produksi, bagian penjaga toko di pasar-pasar, dan bagian administrasi. Tenaga kerja bagian produksi adalah tenaga kerja yang bertanggung jawab pada berjalannya proses produksi mulai dari proses *roasting* hingga *packing*, jumlah tenaga kerja bagian produksi berjumlah lima orang. Tenaga kerja bagian penjaga toko di pasar-pasar bertanggung jawab menjaga toko tersebut dimasing-masing pasarnya, jumlah tenaga kerja bagian penjaga toko di pasar-pasar berjumlah tujuh orang. Tenaga kerja administrasi bertanggung jawab terhadap pencatatan secara keseluruhan penjualan dan administrasi lainnya dari UKM Sido Luhur, jumlah tenaga kerja bagian administrasi berjumlah tiga

orang. Menurut Ibrahim (2015), jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dalam usaha kecil adalah sejumlah 5-19 orang. Tenaga kerja yang dimiliki oleh UKM Sido Luhur sejumlah 15 orang, maka dapat dikatakan sudah mencukupi atau memadai dalam menjalankan usaha. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu komponen penting dalam perusahaan. Hal tersebut harus sangat diperhatikan agar tenaga kerja dapat bekerja secara maksimal dan optimal (Tarigan, 2015). Jumlah tenaga kerja yang dimiliki oleh suatu perusahaan harus sesuai dengan *jobdesc* yang ada, agar dapat maksimal dalam pengerjaannya. UKM Sido Luhur saat ini sudah memiliki jumlah tenaga kerja yang cukup, dengan demikian seluruh *jobdesc* dapat diatasi dengan optimal apabila ada kerjasama yang baik dari tenaga kerja yang terlibat.

b. Kompetensi tenaga kerja baik (S)

Tenaga kerja yang bekerja di UKM Sido Luhur sudah memiliki kompetensi yang baik, karena sudah berpengalaman dan ahli dibidangnya. Tenaga kerja UKM Sido Luhur memiliki masa kerja antara dua hingga lima belas tahun. Selain itu terdapat dua orang di bagian produksi sudah memiliki pengalaman kerja di PTPN XII (pengolahan kopi). Kompetensi tenaga kerja adalah kemampuan yang dimiliki seseorang yang berhubungan dengan pengetahuan dan keterampilan yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja yang dapat mencapai suatu tujuan (Mankunegara dan Anwar, 2014). Selain itu menurut Apriani, (2009) kompetensi tenaga kerja merupakan kombinasi skills (kecakapan), abilities (kemampuan), dan knowledge (pengetahuan) yang dibutuhkan untuk mengerjakan suatu tugas spesifik. Tenaga kerja yang baik adalah tenaga kerja yang memiliki kompetensi yang tinggi agar dalam bekerja dapat optimal. Hal ini dapat mendukung UKM Sido Luhur dalam berjalannya perusahaan dan mengembangkan UKM Sido Luhur.

c. Motivasi dan Etos Kerja Rendah (W)

Beberapa tenaga kerja pada UKM Sido Luhur memiliki motivasi dan etos kerja yang rendah. Hal tersebut dikarenakan dari beberapa tenaga kerja tersebut sudah nyaman dengan kondisi saat ini. Kondisi yang dimaksud adalah tenaga kerja sudah merasa nyaman dengan pekerjaan dan rutinitas yang sama (berada dalam *comfort zone*). Keadaan ini dapat menyebabkan perusahaan maupun individu tersebut tidak berkembang. Motivasi dan etos kerja merupakan dua elemen penting dalam kegiatan kunci Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) (Sastrohadiwiryo, 2002). MSDM adalah perencanaan pengorganisasian, pengontrolan, dan pelaksanaan terhadap SDM dalam organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Sejauh ini tenaga kerja yang dimiliki oleh UKM Sido Luhur memiliki jumlah yang mencukupi dan memiliki kompetensi yang tinggi dalam pengetahuan pengolahan kopi robusta maupun dalam pengetahuan *jobdesc* yang diemban. Namun apabila dilihat dari sisi motivasi dan etos kerja dapat dikatakan masih belum maksimal. Apabila dilihat dari sisi tenaga kerja tersebut untuk mengembangkan UKM Sido Luhur maupun diri sendiri masih belum memiliki target yang tinggi untuk jangka kedepannya. Menurut Hakimi, (2019), motivasi kerja adalah salah satu kunci sukses perusahaan untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam perusahaan dengan cara dukungan yang kuat, bimbingan atau arahan yang tepat, dan memberikan imbalan agar tertarik dan terinspirasi untuk bekerja dengan maksimal. Oleh karena itu diharapkannya tenaga kerja pada UKM Sido Luhur memiliki motivasi yang tinggi dan etos kerja untuk mengembangkan diri sendiri maupun UKM Sido Luhur.

5. Harga

a. Harga produk terjangkau (S)

UKM Sido Luhur menjual produk kopi bubuk standar paling murah dengan harga jual Rp. 6.000/100 g. Hal tersebut memberikan kemudahan kepada konsumen yang ingin membeli produk tersebut dengan ukuran yang kecil, sehingga dapat meningkatkan daya beli konsumen. Penetapan harga yang terjangkau memiliki tujuan tidak hanya menurunkan harga dan memperkecil keuntungan yang didapat oleh perusahaan. Namun strategi ini dapat dilakukan dengan cara memberikan kenyamanan bagi konsumen agar konsumen menjadi loyal terhadap produk yang dipasarkan. Selain memberikan harga yang terjangkau, UKM Sido Luhur memberikan *service* yang unik untuk para konsumen yang berada di desa-desa, yaitu dengan cara memasarkan produknya berkeliling menggunakan mobil untuk menjangkau masyarakat yang berada di desa. Hal tersebut juga dapat memaksimalkan kinerja dari pada tenaga kerja yang ada untuk memberikan *service* yang baik untuk konsumen dan dapat memberikan manfaat lebih dari produk untuk konsumen (Sunnyoto, 2015).

b. Harga dapat bersaing dengan kompetitor (S)

UKM Sido Luhur mematok harga yang relatif terjangkau yaitu Rp. 14.000/250g untuk kopi bubuk standar dan Rp. 10.000/100g untuk kopi premium agar dapat bersaing dipasaran. Namun kompetitor UKM Sido Luhur di jenis kopi bubuk standar seperti Kopi Sido Joyo mematok harga Rp. 14.500/250g dan Kopi Kopdams Rp. 15.000/250g. Selain itu untuk kompetitor

UKM Sido Luhur di jenis kopi premium terdapat Kopi Sido Mukti mematok harga Rp. 25.000/250g dan Kopi Sido Mulia Rp. 26.000/250g. Sebuah produk dikatakan memiliki harga yang bersaing adalah dengan menentukan harga yang diberikan oleh sebuah perusahaan untuk meraup keuntungan dipasar dalam industri yang sama (Darmanto dan Sri, 2016). Penetapan harga pada suatu produk tidaklah mudah dilakukan. Karena dalam menetapkan harga banyak pertimbangan yang harus dilakukan, mulai dari biaya operasional, manfaat produk, target laba yang ingin dicapai, biaya produksi, harga produk kompetitor, dan pertimbangan lainnya (Rudianto, 2013). Selain itu dalam menetapkan harga apabila terlalu tinggi dapat mengakibatkan sulit dijangkau oleh konsumen. Namun apabila dalam menetapkan harga pada produk terlalu rendah maka mengakibatkan laba bersih yang didapat akan menjadi kecil bahkan akan tidak cukup untuk pembiayaan opsional dan ekspansi yang mendukung perusahaan untuk berkembang.

4.2.2 Analisis Faktor Eksternal

Analisis faktor eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal seperti peluang dan ancaman pada suatu perusahaan (Subakti, et al, 2018). Faktor peluang (*opportunity/O*) yaitu faktor yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan pengembangan pada perusahaan, sedangkan faktor ancaman (*threats/T*) merupakan faktor yang dapat mengancam kelancaran dari berkembangnya suatu perusahaan. Berdasarkan hasil yang didapat faktor eksternal dari UKM Sido Luhur dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4. 2 Faktor Eksternal UKM Sido Luhur

Faktor Eksternal UKM Sido Luhur

1. Kebijakan Pemerintah:

- a. Adanya dukungan dari pemerintah berupa bantuan legalitas, pameran, dan penyuluhan (O)

2. Potensi Pasar

- a. Memiliki potensi pasar yang besar untuk semua kalangan (O)
- b. Tren minuman kopi yang digemari oleh masyarakat dari berbagai kalangan (O)
- c. Peluang menjalin kerjasama dengan perusahaan yang lebih besar (O)

3. Persaingan Pasar

- a. Peluang memanfaatkan digital marketing untuk memperluas pemasaran (O)

Faktor Eksternal UKM Sido Luluh

- b. Bermunculan pesaing yang sejenis cukup banyak (T)
- c. Karakteristik pasar yang selalu menginginkan hal atau inovasi yang baru (T)
- d. Variasi harga produk pesaing yang berbeda (T)
- e. Banyaknya inovasi produk yang dipasarkan (T)

4. Pemasok Bahan Baku

- a. Bahan baku mudah didapatkan (O)
- b. Ketidaksesuaian bahan baku yang didapat dari pemasok karena terlalu banyak impurities dalam bahan baku yang dipasok (T)
- c. Harga bahan baku yang fluktuatif (T)

Sumber: Analisis Penelitian (2021)

Berdasarkan pada **Tabel 4.2** dapat dilihat berbagai faktor eksternal dari UKM Sido Luluh antara lain:

1. Kebijakan Pemerintah

- b. Adanya dukungan dari pemerintah berupa bantuan legalitas, pameran, dan penyuluhan (O)

Saat ini UKM Sido Luluh sudah mendapatkan dampak positif dari peranan pemerintah seperti bantuan legalitas, pameran, dan penyuluhan. Dukungan Pemerintah Kota Malang yang diterima oleh UKM Sido Luluh antara lain bantuan legalitas, pameran, dan penyuluhan. Bantuan legalitas yang sudah didapatkan oleh UKM Sido Luluh adalah Pemerintah Kota Malang juga sudah memfasilitasi dalam bidang kelembagaan dengan memberikan sertifikasi P-IRT, pengukuhan merek, dan membantu dalam mengurus sertifikasi halal yang masih dalam proses pengurusan. Selain itu bantuan pemerintah dalam pengenalan produk terhadap masyarakat umum, sejauh ini UKM Sido Luluh pernah mendapatkan kesempatan ikut serta dalam acara pemerintahan dalam pengenalan produk UKM (pameran), yang secara tidak langsung hal tersebut membantu UKM Sido Luluh dalam memperkenalkan *brand* kopi bubuk sido luluh ke para tamu undangan yang datang di acara tersebut. Bantuan penyuluhan yang sudah pernah didapatkan oleh UKM Sido Luluh dari Pemerintah Kota Malang adalah bantuan penyuluhan tentang permodalan dan pemasaran. Pemerintah memiliki peran yang sangat dibutuhkan oleh usaha kecil dalam pengembangannya. Menurut Pertiwi et al (2013), peran dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang salah satunya adalah melakukan pemberdayaan UKM di Kota Malang. Hal tersebut dilakukan bertujuan agar

terwujudnya UKM sebagai kekuatan perekonomian yang dapat meningkatkan kesejahteraan dari masyarakat. Peranan pemerintah daerah dapat berupa stabilisator, innovator, modernisator, pelopor, pelaksana sendiri, dan lain hal sebagainya yang dapat menopang pengembangan UKM tersebut (Anggraeni, et al, 2013).

2. Potensi Pasar

a. Memiliki potensi pasar yang besar untuk semua kalangan (O)

Industri yang bergerak di bidang pangan memiliki prospek yang sangat cerah untuk dikembangkan di Indonesia. Karena pangan termasuk kedalam kebutuhan primer makhluk hidup. Salah satu industri yang melihat peluang tersebut adalah UKM Sido Luhur. UKM Sido Luhur menjual produk kopi bubuk robusta. Apabila dilihat dari prospek pasar pada produk kopi ini dapat dikatakan sangat besar. Karena kopi sudah melekat dengan gaya hidup dari masyarakat Indonesia semua kalangan mulai dari remaja hingga dewasa. Apabila dilihat secara situasional saat ini banyak sekali *coffee shop* yang buka, karena melihat pasar banyak yang menggemari kopi. Selain itu nilai tambah dari produk kopi adalah beberapa individu menganggap kopi merupakan kebutuhan utama yang harus dikonsumsi saat pagi hari. Dengan demikian sangat terbuka besar peluang pasar dari produk kopi bubuk sido luhur. Menurut Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur (2018), data jumlah produksi kopi robusta di Malang Raya mengalami tren peningkatan setiap tahunnya mulai dari tahun 2015-2017 yaitu sejumlah 9382 ton/tahun hingga mencapai 11829 ton/tahun. Oleh karena itu berdasarkan data tersebut sangat terbuka peluang usaha potensial bagi UKM Sido Luhur.

b. Tren minuman kopi yang digemari oleh masyarakat dari berbagai kalangan (O)

Saat ini minuman kopi sangat digemari oleh masyarakat luas. Hal tersebut dapat dilihat dari perilaku masyarakat yang menganggap kopi sebagai kebutuhan primer. Tren minuman kopi saat ini banyak sekali timbul kombinasi-kombinasi olahan minuman kopi seperti matchalatte, chocolate, milkpresso, affogato, dan sebagainya kombinasi minuman kopi lainnya. Oleh sebab itu minuman kopi saat ini menjadi salah satu tren yang digemari oleh masyarakat, karena banyak sekali macam-macam kombinasi yang baru terhadap minuman kopi tersebut. Selain itu ada pertimbangan lainnya mengapa masyarakat memilih kopi sebagai minuman yang dikonsumsi. Beberapa pertimbangan tersebut seperti, setelah meminum kopi akan tidak merasa ngatuk karena kopi

mengandung kafein, kopi baik untuk kesehatan, dan manfaat lainnya yang mempengaruhi konsumen memilih kopi sebagai kebutuhan primernya.

c. Peluang menjalin kerjasama dengan perusahaan yang lebih besar (O)

Era pasar bebas dan era globalisasi saat ini, UKM akan dihadapkan dengan permintaan-permintaan pasar yang selalu berubah-ubah dengan cepat. Oleh karena itu dengan adanya kerja sama antar perusahaan ini akan membuka peluang yang sangat besar bagi perusahaan yang menjalin kerja sama untuk mengembangkan produk kopi bubuk sido luhur maupun memanfaatkan bahan dasar yang dimiliki oleh UKM Sido Luhur. UKM Sido Luhur memiliki peluang melakukan kerjasama dengan *coffee shop*, hotel, resto, atau rumah makan sebagai pemasok bahan baku kopi di tempat tersebut. Kerjasama tersebut dapat menjadi pemasok *green bean* atau biji kopi yang sudah di-*roasting* atau kopi bubuk ataupun membuka jasa *roasting* dan *grinding* biji kopi. Kerja sama antar perusahaan merupakan salah satu upaya untuk menanggapi permintaan pasar yang selalu berubah-ubah (Herlina, 2014). Melalui kerja sama tersebut akan membentuk suatu jaringan perusahaan yang secara bersamaan bekerja sama untuk mengembangkan produk yang sudah ada atau menciptakan suatu produk yang baru, sehingga membuat para konsumen tertarik untuk membeli produk tersebut (Telagawathi, et al, 2018). Berdasarkan data yang didapat pada Asosiasi Pengusaha Kafe dan Restoran Indonesia (APKRINDO) Kota Malang, setiap tahun terdapat 15-20 *coffee shop* dan restoran baru di Kota Malang, diantara *coffee shop* dan restoran baru tersebut yang lebih mendominasi adalah *coffee shop* (Fauzi, 2019).

3. Persaingan Pasar

a. Peluang memanfaatkan *digital marketing* untuk memperluas pemasaran (O)

Perkembangan teknologi saat ini dapat dimanfaatkan dengan maksimal dalam dunia bisnis, dengan demikian apabila UKM Sido Luhur dapat memaksimalkan internet seperti memanfaatkan di *digital marketing* untuk memperluas pemasaran. UKM Sido Luhur dapat menggunakan sebuah platform *e-commerce* seperti Shopee, Tokopedia, Bukalapak, Lazada untuk menjual produk kopi bubuk. Selain itu UKM Sido Luhur dapat memanfaatkan media sosial seperti Facebook, Instagram, dan Tiktok untuk memperkenalkan, memasarkan, dan menjual produk kopi bubuk sido luhur. Hal tersebut akan membuka peluang untuk memperkenalkan produk kopi bubuk sido luhur lebih luas dan menaikkan pendapatan dari penjualan *online*. Kehadiran internet

membuat pelaku bisnis tidak lagi mengalami kesusahan dalam memperoleh informasi apapun untuk menunjang kegiatan bisnisnya (Irmawati, 2011). Bahkan dengan adanya internet para pelaku bisnis sering mendapatkan informasi yang tepat dan relevan dengan kondisi atau keadaan bisnisnya saat ini. Penggunaan internet dalam bisnis apabila dimaksimalkan dapat dijadikan alat untuk strategi bisnis seperti, pemasaran online, pelayanan pelanggan, dan penjualan online (Yuliana, 2000).

b. Bermunculan pesaing yang sejenis cukup banyak (T)

Saat ini UKM Sido Luhur memiliki pesaing sejenis disekitar Kota dan Kabupaten Malang yaitu Sido Joyo, Kopdams, Sido Mulia, dan Sido Mukti. Selain itu terdapat juga pesaing UKM Sido Luhur diluar Kota dan Kabupaten Malang yaitu Gajah Mukti dari Lampung, Ekopi dari Lampung, Kopi Kupu-kupu dari Bali, dan lain sebagainya yang sama-sama menjual kopi bubuk robusta. Berkembangnya industri pangan di Indonesia dapat dikatan sangat cepat. Industri pangan di Indonesia cepat berkembang karena produk pangan merupakan kebutuhan primer dari setiap manusia (Silalahi, 2007). Perkembangan tersebut menimbulkan beberapa ancaman, salah satunya adalah timbulnya pesaing atau kompetitor yang menjual produk sejenis. Semakin banyak kompetitor sejenis yang ada maka akan membuat persaingan semakin ketat. Apalagi ditambah pengolahan kopi bubuk dapat dikatan salah satu pengolahan pangan yang sangat sederhana dan mudah, sehingga mudah ditiru. Menurut Gasperesz (2010), tingginya tingkat persaingan yang ada dapat menjadi ancaman bagi perusahaan dan dapat meyebabkan konsumen mendapati banyak alternatif pilihan kualitas, harga, kuantitas, dan variasi produk yang bervariasi sehingga konsumen akan memilih *value* pada produk yang tertinggi dari kompetitor sejenis.

c. Karakteristik pasar yang selalu menginginkan hal atau inovasi yang baru (T)

UKM Sido Luhur saat ini baru memiliki dua varian jenis kopi bubuk yaitu standar dan premium. Dengan dua variasi produk kopi bubuk sido luhur tersebut, dapat menjadi ancaman bagi UKM Sido Luhur untuk kedepannya. Karena belum ada sentuhan pengembangan produk dari kopi bubuk sido luhur. Tetapi saat ini UKM Sido Luhur sedang membuat gebrakan baru yaitu membuat taman edukasi dan hiburan yang disebut Bunker Kopi Sido Luhur, agar masyarakat dapat mengetahui manfaat dari kopi dan mengetahui cara pembuatan kopi bubuk dari hulu hingga hilir. Setiap produk memiliki siklus produknya masing-masing. Sesuai dengan keterkaitan siklus hidup produk,

ada kalanya permintaan terhadap suatu produk itu tinggi dan ada kalanya permintaan produk tersebut akan menurun. Penurunan tersebut dapat diakibatkan dengan berbagai faktor seperti sudah ada produk baru dari kompetitor yang dirasa lebih mencukupi kebutuhannya, harga produk tidak dapat bersaing dengan produk kompetitor, pasar mulai jenuh dengan produk yang dijual, tidak ada kreasi dari produk tersebut dan sebagainya yang dapat mempengaruhi penurunan permintaan produk (Butarbutar, et al, 2020). Menurut Widodo (2018), terdapat beberapa teknik untuk memperpanjang dari siklus hidup produk tersebut. Macam-macam Teknik tersebut adalah meningkatkan konsumsi dengan cara mengajak konsumen untuk meningkatkan penggunaannya dengan memanfaatkan manfaat dari produk tersebut. Kemudian mencari fungsi lain dari produk tersebut dibandingkan dengan produk kompetitor yang sejenis. Selanjutnya memodifikasi produk agar tampil baru dari segi kemasan, isi, takaran, ukuran, manfaat dan lain-lainya. Terakhir mencari target segmen konsumen yang baru. Oleh karena itu langkah baiknya UKM Sido Luhur mengembangkan produk yang sudah dimiliki dengan menambahkan kombinasi-kombinasi yang dapat menarik konsumen dan dapat memperpanjang dari siklus hidup produk tersebut.

d. Variasi harga produk pesaing yang berbeda (T)

Pekembangan dunia bisnis saat ini mengalami peningkatan yang pesat. Hal tersebut dapat dilihat dari semakin banyaknya pendatang baru yang memasuki pasar dengan berbagai jenis strategi yang digunakan untuk mendapatkan pembeli sebanyak mungkin. Selain itu para pelaku bisnis tidak hanya mencari para pembeli baru tetapi juga mencari untuk mempertahankan pembeli yang telah didapatkan (Efnita, 2017). Kondisi tersebut membuat persaingan menjadi lebih ketat. Saat ini mulai banyak timbul kompetitor sejenis yang memiliki segmentasi pasar yang sama dengan UKM Sido Luhur yang berarti dapat mengancam eksistensi dari UKM Sido Luhur dalam mempertahankan maupun merebut pasar tersebut. Saat ini pesaing dari UKM Sido Luhur di jenis kopi bubuk standar seperti Kopi Sido Joyo mematok harga Rp. 14.500/250g dan Kopi Kopdams Rp. 15.000/250g. Selain itu untuk kompetitor UKM Sido Luhur di jenis kopi premium terdapat Kopi Sido Mukti mematok harga Rp. 25.000/250g dan Kopi Sido Mulia Rp. 26.000/250g. Dengan harga pesaing yang hampir sama (selisih harga yang sedikit), maka dapat mengancam keberadaan UKM Sido Luhur kedepannya. Hal tersebut dapat membuat konsumen dari UKM Sido Luhur dapat berpaling ke produk pesaing. Menurut Gasperesz (2010), dengan adanya produk sejenis atau

produk pengganti dapat menjadi ancaman bagi suatu perusahaan. Selain itu dengan kondisi tingkat persaingan yang tinggi maka dapat menimbulkan atau membuat konsumen mendapatkan alternatif produk yang cukup banyak. Oleh karena itu konsumen akan selalu memilih produk yang dianggap paling baik diantara lainnya mulai dari sisi harga, kualitas, dan kuantitas yang didapatkan.

e. Banyaknya inovasi produk yang dipasarkan (T)

Kondisi persaingan bisnis saat ini cukup ketat. Setiap perusahaan dituntut untuk selalu memahami apa yang konsumen dan pasar inginkan, serta perubahan-perubahan yang ada agar mampu bersaing dengan kompetitor. Saat ini UKM Sido Luhur belum melakukan inovasi maupun perkembangan produk yang dimiliki seperti kopi bubuk *grinding* halus dan kasar dan kopi bubuk premium. Perubahan yang dimaksud adalah terkait dengan bagaimana perusahaan bisa berinovasi untuk menjawab apa yang konsumen inginkan, persaingan dengan kompetitor sejenis, serta perubahan yang terjadi di pasar (Prakoso, 2005). Saat ini konsumen tidak hanya melihat sebuah fungsi dari produk tetapi melihat kelebihan apa yang dimiliki suatu produk dibandingkan dengan produk sejenis lainnya saat mengonsumsi atau menggunakan produk tersebut, seperti kemasan dari produk dan berbagai inovasi dari biji kopi yang digunakan seperti biji kopi dengan tambahan *essence* vanilla maupun coklat. Oleh karena itu banyak sekali perusahaan melakukan perkembangan pada produk yang dimilikinya atau membuat inovasi produk baru. Perkembangan dan inovasi yang berhasil akan menjadi strategi yang tepat untuk mempertahankan kedudukan suatu produk di pasar bahkan dapat mengambil pasar baru, karena sebagian besar dari produk-produk pesaing tampil statis setiap tahunnya (Setiawan, 2012). Dengan adanya inovasi maupun perkembangan produk dari kompetitor sejenis dapat menjadi ancaman bagi eksistensi UKM Sido Luhur.

4. Pemasok Bahan Baku

a. Bahan baku mudah didapatkan (O)

Bahan baku yang digunakan oleh UKM Sido Luhur adalah kopi robusta. Pertumbuhan kopi robusta khususnya di Gunung Kawi sangat berlimpah. Hal tersebut dikarenakan rata-rata penduduk di Desa Kromengan, Gunung Kawi bekerja sebagai petani kopi robusta. Bahan baku yang digunakan oleh UKM Sido Luhur didapatkan dari para petani sekitar di Gunung Kawi yang sudah diolah menjadi *green bean*. Hingga saat ini UKM Sido Luhur tidak pernah mengalami kekurangan bahan baku dikarenakan kopi robusta di Kawasan

Gunung Kawi sangat berlimpah. Persediaan bahan baku adalah faktor utama yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Karena bahan baku merupakan hulu dari suatu proses produksi, dengan tidak adanya bahan baku maka tidak akan dapat proses produksi berjalan (Kinanthi, et al, 2016). Dengan demikian bahan baku harus tersedia sesuai dengan kebutuhan agar dapat menunjang kelancaran kegiatan proses produksi. Menurut Naibaho (2013), persediaan merupakan asset perusahaan yang besar, dengan demikian apabila tidak ditangani dengan baik, maka akan dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Oleh karena itu perlu dilakukan perhitungan prediksi produksi yang sesuai agar saat proses produksi berjalan tidak terjadi kekurangan bahan baku maupun bahan baku terlalu berlimpah sehingga rugi biaya penyimpanan, perawatan, dan pembusukan bahan baku apabila terjadi.

b. Ketidaksesuaian bahan baku yang didapat dari pemasok karena terlalu banyak *impurities* dalam bahan baku yang dipasok (T)

Berdasarkan kegiatan pengadaan bahan baku yang ada di UKM Sido Luhur, sejauh ini pernah terdapat kejadian bahan baku yang diterima tidak sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan. Pada bahan baku terdapat *impurities* yang cukup banyak seperti terdapat jagung, batang kecil atau ranting, dan biji-bijian lainnya selain biji kopi. Selain itu terkadang *green bean* yang didapatkan memiliki kualitas yang kurang baik (cacat dan pecah). Hal tersebut merupakan sebuah ancaman bagi UKM Sido Luhur apabila terlalu sering terjadi pada pengadaan bahan baku. Pengadaan bahan baku yang tepat perlu dilakukan oleh setiap perusahaan agar menjamin kelancaran dalam proses produksi. Bahan baku adalah bahan utama didalam melakukan proses produksi hingga menjadi barang jadi. Penggunaan bahan baku yang baik akan menjamin keberlangsungan proses produksi hingga menjadi barang yang sesuai standar yang telah ditetapkan (Budi, et al, 2010). Oleh karena itu UKM Sido Luhur harus memiliki standar operasi prosedur yang baik pada saat pengecekan bahan baku agar dapat menghasilkan produk yang sesuai dan tidak terjadi hal-hal yang dapat merugikan UKM Sido Luhur.

c. Harga bahan baku yang fluktuatif (T)

Bahan baku dari pembuatan kopi bubuk adalah buah kopi yang sudah dikeringkan menjadi *green bean*. Bahan baku yang digunakan oleh UKM Sido Luhur didapatkan dari para petani kopi yang berada di daerah Desa Bangelan dan wilayah Gunung Kawi. Bahan baku yang dijual oleh petani kopi di daerah tersebut ke UKM Sido Luhur sudah dalam bentuk *green bean*. Penentuan harga dari *green bean* tersebut bergantung dengan harga kopi saat itu, sesuai

dengan harga bursa pasar varietas biji kopi. Kisaran harga *green bean* antara Rp 21000 - Rp 24500. Dengan demikian harga *green bean* tersebut dapat berganti-ganti bergantung tentang keadaan saat itu. Naik turunnya harga pada komoditas tertentu pada dasarnya disebabkan oleh terjadinya ketidakseimbangan antara kuantitas pasokan dan kuantitas permintaan. Jika terjadi kelebihan kuantitas pemasok dibanding kuantitas permintaan maka harga akan turun dan begitu sebaliknya. Apabila kuantitas permintaan tinggi dibanding kuantitas pemasok maka harga akan naik (Irawan, 2007). Oleh karena itu dengan ketidakstabilan harga dari *green bean* dapat memberikan ancaman kepada perusahaan apabila mendapatkan harga yang tinggi maka dapat mempengaruhi biaya bahan baku dan mengurangi dari laba yang didapatkan.

4.3 Analisis *Strenght, Weakness, Opportunity, Threat* (SWOT)

4.3.1 Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Matriks Internal Factor Evalution (IFE) merupakan salah satu analisis untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari faktor lingkungan internal baik kekuatan maupun kelemahan dari suatu perusahaan. Berdasarkan hasil yang diperoleh didapatkan hasil rata-rata dari pembobotan maupun pemberian rating pada matriks IFE. Hasil dari pembobotan dan pemberian rating juga akan mendapatkan hasil total skor faktor internal. Total skor faktor internal berguna untuk merumuskan perencanaan strategi pengembangna UKM Sido Luhur. Hasil dari perhitungan matriks IFE dapat dilihat pada **Tabel 4.3**.

Tabel 4. 3 Hasil Perhitungan Matriks IFE

Faktor Strategis Internal	Bobot (B)	Rating (R)	Skor (B x R)
KEKUATAN:			
Memiliki Legalitas Pangan Industri Rumah Tangga (P-IRT)	0,075	3,667	0,276
Memiliki umur simpan produk yang lama	0,067	3,333	0,225
Memiliki dua varian produk dan berbagai ukuran kemasan	0,067	3,667	0,247
Proses produksi mudah dan sederhana	0,077	3,000	0,231
Kapasitas produksi mampu memenuhi	0,055	3,667	0,201

Faktor Strategis Internal	Bobot (B)	Rating (R)	Skor (B x R)
pesanan			
Pelaksanaan produksi sudah terjadwal	0,067	3,000	0,200
Kualitas dan kuantitas mesin produksi yang sudah memadai	0,076	3,333	0,254
Jumlah tenaga kerja sudah tercukupi	0,070	4,000	0,279
Kompetensi tenaga kerja baik	0,067	3,333	0,222
Harga produk terjangkau	0,056	3,000	0,167
Harga dapat bersaing dengan kompetitor	0,087	3,000	0,260
Total			2,562

KELEMAHAN:

Belum ada strategi pemasaran	0,057	1,667	0,095
Pemasaran yang dilakukan masih di wilayah Malang Raya	0,067	1,667	0,111
Belum ada SOP yang jelas dan tertulis pada proses produksi	0,057	2,000	0,114
Motivasi dan Etos Kerja Rendah	0,056	2,000	0,111
Total			0,432
Total Keseluruhan			2,994

Berdasarkan hasil matriks IFE yang didapatkan, diketahui bahwa UKM Sido Luhur memiliki sebelas variabel pada faktor kekuatan. Pada faktor kekuatan didapatkan variabel yang memiliki nilai tertinggi adalah variabel jumlah tenaga kerja sudah terpenuhi dengan skor bobot 0,070; rating 4,000; dan total skor 0,279. Nilai terendah pada faktor kekuatan terdapat pada variabel harga produk terjangkau dengan skor bobot 0,056; rating 3,000; dan total skor 0,167. Hal ini dapat menjelaskan bahwa variabel jumlah tenaga kerja sudah terpenuhi merupakan kekuatan utama dari UKM Sido Luhur. Selain itu juga termasuk kedalam variabel yang paling berpengaruh dalam menyusun perencanaan strategi pengembangan UKM Sido Luhur.

Pada faktor kelemahan diketahui memiliki empat variabel. Pada faktor kelemahan didapatkan nilai terendah pada variabel belum ada strategi pemasaran dengan skor bobot 0,057; rating 1,667; dan total skor 0,095. Oleh karena itu yang

menjadi kelemahan utama pada UKM Sido Luhur yaitu belum ada strategi pemasaran.

Berdasarkan hasil perhitungan matriks IFE pada lingkungan internal UKM Sido Luhur didapatkan total skor dari matriks IFE sejumlah 2,994. Oleh karena itu bahwa posisi dari UKM Sido Luhur adalah kuat. Menurut Subaktillah, et al (2018), apabila hasil dari perhitungan matriks IFE memiliki total skor diatas 2,5 maka perusahaan tersebut memiliki kemampuan diatas rata-rata untuk memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk menghadapi kelemahan yang ada. Namun dengan hasil yang didapat UKM Sido Luhur tetap harus dapat meminimalisir kelemahan yang ada.

4.3.2 Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Matriks Eksternal Factor Evalution (EFE) merupakan salah satu analisis untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari faktor lingkungan eksternal baik peluang maupun ancaman dari suatu perusahaan. Berdasarkan hasil yang diperoleh didapatkan hasil rata-rata dari pembobotan maupun pemberian rating pada matriks EFE. Hasil dari pembobotan dan pemberian rating juga akan mendapatkan hasil total skor faktor eksternal. Total skor faktor eksternal berguna untuk merumuskan perencanaan stratetgi pengembangna UKM Sido Luhur. Hasil dari perhitungan matriks EFE dapat dilihat pada **Tabel 4.4**.

Tabel 4. 4 Hasil Perhitungan Matriks EFE

Faktor Strategis Eksternal	Bobot (B)	Rating (R)	Skor (B x R)
PELUANG			
Adanya dukungan dari pemerintah berupa bantuan legalitas, pameran, dan penyuluhan	0,069	3,000	0,208
Memiliki potensi pasar yang besar untuk semua kalangan	0,096	3,667	0,352
Tren minuman kopi yang digemari oleh masyarakat dari berbagai kalangan	0,081	3,333	0,269
Peluang menjalin kerjasama dengan perusahaan yang lebih besar	0,082	3,333	0,274
Peluang memanfaatkan <i>digital marketing</i> untuk memperluas pemasaran	0,097	3,667	0,356
Bahan baku mudah didapatkan	0,101	3,667	0,370

Faktor Strategis Eksternal	Bobot (B)	Rating (R)	Skor (B x R)
Total			1,829
ANCAMAN			
Bermunculan pesaing yang sejenis cukup banyak	0,109	1,000	0,109
Karakteristik pasar yang selalu menginginkan hal atau inovasi yang baru	0,095	1,333	0,126
Variasi harga produk pesaing yang berbeda	0,068	2,000	0,137
Banyaknya inovasi produk yang dipasarkan	0,064	2,000	0,129
Ketidaksesuaian bahan baku yang didapat dari pemasok karena terlalu banyak impurities dalam bahan baku yang dipasok	0,064	2,000	0,129
Harga bahan baku yang fluktuatif	0,064	2,000	0,128
Total			0,758
Total Keseluruhan			2,587

Berdasarkan hasil matriks EFE yang didapatkan, diketahui bahwa UKM Sido Luhur memiliki enam variabel pada faktor peluang. Pada faktor peluang didapatkan variabel yang memiliki nilai tertinggi adalah variabel bahan baku mudah didapatkan dengan skor bobot 0,101; rating 3,667; dan total skor 0,370. Kemudian untuk nilai terendah pada faktor peluang terdapat pada variabel adanya dukungan dari pemerintah dengan skor bobot 0,069; rating 3,000, dan total skor 0,208. Hal ini dapat menjelaskan bahwa variabel bahan baku mudah didapatkan adalah variabel yang paling berpengaruh dalam menyusun perencanaan strategi pengembangan UKM Sido Luhur pada faktor peluang.

Pada faktor ancaman diketahui memiliki enam variabel. Pada faktor ancaman didapatkan nilai terendah pada variabel bermunculan pesaing sejenis cukup banyak dengan skor bobot 0,109; rating 1,000; dan total skor 0,109. Kemudian untuk skor tertinggi pada faktor ancaman yaitu pada variabel variasi harga produk pesaing yang berbeda. Oleh karena itu dari hasil diatas dapat dikatakan yang menjadi ancaman utama UKM Sido Luhur yaitu Bermunculan pesaing yang sejenis cukup banyak.

Berdasarkan hasil perhitungan matriks EFE pada lingkungan eksternal UKM Sido Luhur diatas didapatkan total skor dari matriks EFE sejumlah 2,587. Menurut Padhill, et al (2018), apabila hasil yang didapatkan dari perhitungan matriks EFE memiliki skor total diatas 2,5 maka perusahaan tersebut memiliki kemampuan yang baik dalam merespon faktor eksternal. Oleh karena itu dapat dikatakan UKM Sido Luhur dapat memanfaatkan peluang yang ada untuk mengatasi atau meminimalisir ancaman yang datang.

4.3.3 Matriks *Internal-External* (IE)

Matriks Internal-Eksternal (IE) berguna untuk mengetahui posisi dari UKM Sido Luhur dan menentukan strategi pengembangan usaha yang sesuai berdasarkan analisis faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari UKM Sido Luhur (Setyorini, et al, 2016). Input yang digunakan pada matriks IE adalah total nilai dari matriks IFE dan matriks EFE. Total nilai dari matriks IFE diletakkan pada sumbu vertikan dan total nilai dari matriks EFE diletakkan pada sumbu horizontal (Putri, et al., 2018). Hasil yang didapatkan berdasarkan perhitungan matriks IFE dan matriks EFE diatas didapatkan total skor dari matriks IFE adalah 2,994 dan total skor dari matriks EFE adalah 2,587. Berdasarkan skor tersebut, gambar matriks IE dapat dilihat pada **Gambar 4.1**.

		Tota Nilai IFE (x) = 2,994		
		Kuat 3,0-3,9	Rata* 2,0-2,9	Rendah 1,0-1,9
Tota Nilai EFE (y) = 2,587	Tinggi 3,0-3,9	I	II	III
	Rata* 2,0-2,9	IV	V (2,994 ; 2,587)	VI
	Rendah 1,0-1,9	VII	VIII	IX

Gambar 4. 1 Matriks IE

Berdasarkan **Gambar 4.1** diatas, UKM Sido Luhur dapat disimpulkan bahwa berada diposisi sel ke-V yang berarti UKM Sido Luhur berada diposisi rata-rata. Menurut Primawati, et al (2014), apabila dalam sebuah perhitungan perusahaan berada diposisi pada sel III, V, dan VII dapat melaksanakan strategi *hold and maintain* (mempertahankan dan menjaga), yang dimaksud dengan strategi *hold and maintain* adalah strategi ini berfokus pada mempertahankan dengan startegi yang ada, sekaligus mengupayakan menguatkan kekuatan yang dimiliki oleh UKM Sido Luhur dan mengatasi kelemahan pada UKM Sido Luhur. Selain itu UKM Sido Luhur juga harus memulai mengidentifikasi ancaman yang kemungkinan dapat terjadi pada UKM Sido Luhur agar dapat meminimalisir sekaligus memanfaatkan peluang yang ada agar dapat berkembang dari yang seblumnya (Kusmulyono dan Sonny, 2014). Strategi yang umum digunakan pada *hold and maintain strategy* adalah strategi pengembangan produk dan penetrasi pasar. Strategi pengembangan produk merupakan strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara menyempurnakan atau memeberikan inovasi pada produk yang dimiliki agar dapat memenuhi keinginan pasar dan tuntutan konsumen (David, 2010). Strategi penetrasi pasar merupakan strategi yang menekankan pada penjualan produk yang telah dimiliki sebelumnya. Strategi penetrasi pasar memiliki beberapa tujuan yaitu untuk mempertahankan atau meningkatkan pangsa pasar produk dengan cara melakukan strategi kompetitif seperti iklan dan promosi produk yang gencar (Ambarawati dan Supardi, 2021).

Strategi yang dihasilkan pada matriks IE digunakan sebagai referensi alternatif strategi secara umum. Oleh karena itu, langkah selanjutnya adalah menyusun matriks SWOT. Kemudian hasilnya akan digunakan untuk strategi alternatif yang menjadi rekomendasi untuk diterapkan pada UKM Sido Luhur.

4.3.4 Matriks SWOT

Strategi perencanaan pengembangan usaha UKM Sido Luhur didapatkan dari hasil analisis faktor internal dan eksternal perusahaan yang sudah diidentifikasi pada matriks IFE dan EFE. Matriks SWOT adalah tahapan terakhir untuk menentukan strategi pengembangan usaha dengan memaksimalkan faktor kekuatan dan peluang yang ada serta meminimalisir kelemahan dan ancaman terhadap UKM Sido Luhur. Analisis strategi pada matriks SWOT akan mengacu pada posisi perusahaan berdasarkan hasil matriks IE yaitu *hold and maintain strategy* (strategi mempertahankan dan memelihara). Pada matriks SWOT terdapat empat alternatif strategi yaitu S-O (Strength-Opportunity), W-O (Weakness-Opportunity), S-T

(Strength-Threat), dan W-T (Weakness-Threat). Alternatif strategi untuk UKM Sido
Luhur dapat dilihat pada **Gambar 4.2**.

	Strength	Weakness
	<ol style="list-style-type: none"> Memiliki nomer Pangan Industri Rumah Tangga (P-IRT) Memiliki umur simpan produk yang lama Memiliki dua varian produk dan berbagai ukuran kemasan Proses produksi mudah dan sederhana Kapasitas produksi mampu memenuhi pesanan Pelaksanaan produksi sudah terjadwal Kualitas dan kuantitas mesin produksi yang sudah memadai Jumlah tenaga kerja sudah tercukupi Kompetensi tenaga kerja baik Harga produk terjangkau Harga dapat bersaing dengan kompetitor 	<ol style="list-style-type: none"> Belum ada strategi pemasaran Pemasaran yang dilakukan masih di wilayah Malang Raya Belum ada SOP yang jelas dan tertulis pada proses produksi Motivasi dan Etos Kerja Rendah
Opportunity	Strategi S-O	Strategi W-O
<ol style="list-style-type: none"> Adanya dukungan dari pemerintah berupa bantuan legalitas, pameran, dan penyuluhan Memiliki potensi pasar yang besar 	<ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan pangsa pasar Melakukan kerjasama dengan industri besar maupun para pelaku usaha kopi lainnya agar tercapai tujuan usaha. 	<ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan motivasi dan etos kerja agar dapat bekerja lebih efektif dan efisien Membuat strategi pemasaran serta memanfaatkan media

<p>untuk semua kalangan</p> <p>3. Tren minuman kopi yang digemari oleh masyarakat dari berbagai kalangan</p> <p>4. Peluang menjalin Kerjasama dengan perusahaan yang lebih besar</p> <p>5. Peluang memanfaatkan digital <i>marketing</i> untuk memperluas pemasaran</p> <p>6. Bahan baku mudah didapatkan</p>	<p>sosial dan <i>e-coomerce</i> dalam memasarkan produk</p>	
<p>Threats</p> <p>1. Bermunculan pesaing yang sejenis cukup banyak</p> <p>2. Karakteristik pasar yang selalu menginginkan hal atau inovasi yang baru</p> <p>3. Variasi harga produk pesaing yang berbeda</p> <p>4. Banyaknya inovasi produk yang dipasarkan</p> <p>5. Ketidaksesuaian bahan baku yang didapat dari</p>	<p>Strategi S-T</p> <p>1. Meningkatkan kualitas produk agar dapat menarik konsumen</p> <p>2. Melakukan diversifikasi produk</p>	<p>Strategi W-T</p> <p>1. Membuat SOP terkait proses produksi</p> <p>2. Mempertahankan loyalitas konsumen</p>

pemasok terlalu <i>impurities</i> bahan baku dipasok	karena banyak dalam yang yang	
6. Harga bahan baku yang fluktuatif		

Gambar 4. 2 Matriks SWOT

Berdasarkan pada **Gambar 4.2** dapat dilihat berbagai alternatif strategi untuk UKM Sido Luhur antara lain:

a. Strategi S-O (Strength-Opportunity)

Strategi S-O merupakan strategi yang dibuat berdasarkan faktor kekuatan dan peluang, dengan cara memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk memaksimalkan peluang yang ada. Berdasarkan analisis faktor didapatkan strategi S-O dua alternatif strategi yaitu:

1. Meningkatkan pangsa pasar

UKM Sido Luhur memiliki kekuatan sudah terlegalisasi PIRT dan memiliki harga jual produk yang cukup terjangkau, dengan kekuatan yang dimiliki oleh UKM Sido Luhur tersebut dapat membantu dalam meningkatkan pangsa pasar dari UKM Sido Luhur. Selain itu UKM Sido Luhur memiliki peluang potensi pasar yang besar dan tren minuman kopi banyak digemari oleh masyarakat dari berbagai kalangan. Hal tersebut dapat memudahkan dalam meningkatkan pangsa pasar UKM Sido Luhur. Strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan pangsa pasar adalah dengan cara memodifikasi pasar (mencari segmentasi pasar baru), memodifikasi produk (karakteristik, fitur, kemasan, dan variasi ukuran maupun produk), dan memodifikasi bauran pemasaran (memperbaiki pelayanan, melakukan promosi lebih agresif, memasang iklan yang *eye catching*, dan menurunkan harga agar dapat menarik pelanggan dari kompetitor) (Sari, 2017). Strategi yang cocok diterapkan saat kondisi seperti saat ini ada melakukan promosi *bundling* untuk setiap pembelian produk dari UKM Sido Luhur.

2. Melakukan kerjasama dengan industri besar maupun para pelaku usaha kopi lainnya agar tercapai tujuan usaha

Menjalin kerja sama dengan mitra usaha (skala besar maupun kecil) sangat penting dilakukan untuk perkembangan UKM Sido Luhur. Kerja sama tersebut mengandung pengertian bahwa kedua belah pihak harus memperoleh manfaat dan keuntungan (Suryana, 2009). Kerja sama tersebut dapat dilakukan dengan bidang bisnis yang sama seperti *coffee shop* maupun retail modern seperti hypermart atau superindo. Hal tersebut dilakukan karena persaingan yang semakin ketat. Kerjasama yang dilakukan dengan *coffee shop* biasanya dilakukan dalam penyuplaian bahan baku biji kopi yang sudah di-*roasting*. Kerja sama yang dilakukan dengan retail modern dengan cara produk dapat dijual di retail modern seperti superindo dan hypermart, sehingga dapat meningkatkan omset penjualan bagi retail modern dan UKM Sido Luhur. Saat ini UKM Sido Luhur belum melakukan kerjasama dengan bidang bisnis yang sama maupun retail modern.

b. Strategi W-O (Weakness-Opportunity)

Strategi W-O merupakan strategi yang dibuat berdasarkan faktor kelemahan dan peluang, dengan cara memaksimalkan peluang yang ada untuk meminimalisir kelemahan yang ada. Berdasarkan analisis faktor didapatkan strategi W-O dua alternatif strategi yaitu:

1. Meningkatkan motivasi dan etos kerja agar dapat bekerja lebih efektif dan efisien
Tenaga kerja merupakan asset utama perusahaan dan memiliki peran yang strategis didalam sebagai perencana, pemikir, dan pengendali aktivitas perusahaan. Peran motivasi dan etos kerja tenaga kerja disuatu perusahaan memiliki peran yang penting. Hal tersebut berkaitan dengan kinerja yang diberikan oleh tenaga kerja terhadap perusahaan. Demi tercapainya tujuan dari suatu perusahaan, tenaga kerja memerlukan etos dan motivasi kerja untuk bekerja (Hasibuan, 2002). Etos kerja adalah merupakan suatu keadaan yang timbul dari diri seseorang yang menyebabkan seseorang dapat mengerjakan pekerjaan dalam keadaan senang, sehingga dapat bekerja dengan cepat, giat, dan bertanggung jawab terhadap tugasnya (Siagian, 1999). Motivasi kerja adalah dorongan yang diberikan pada seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak karena suatu alasan untuk mencapai tujuan (Lestari, 2003). Strategi yang cocok diterapkan agar dapat meningkatkan motivasi dan etos kerja adalah dapat dilakukan dengan *workshop* atau pemberian insentif apabila telah melaksanakan tugas yang ditugaskan. Dengan meningkatnya etos dan motivasi kerja maka akan meminimalisir absensi yang rendah dan kemungkinan

perpindahan tenaga kerja. Namun dilain hal dapat meningkatkan peningkatan jumlah produksi dan meningkatnya produktifitas kerja.

2. Membuat strategi pemasaran serta memanfaatkan media sosial dan *e-commerce* dalam memasarkan produk

Merumuskan strategi pemasaran dilakukan dengan beberapa langkah sistematis yaitu segmentasi pasar, penentuan pasar sasaran, dan penentuan posisi pasar. Strategi segmentasi pasar adalah proses membagi pasar kedalam kelompok yang berbeda-beda berdasarkan karakteristik, kebutuhan, maupun perilaku dari konsumen tersebut. Strategi penentuan pasar sasaran merupakan pemilihan besar dari segmen sesuai dengan kemampuan suatu perusahaan dalam memasuki segmen tersebut. Strategi penentuan posisi pasar merupakan strategi untuk merebut posisi dibenak konsumen sehingga hal ini menyangkut keyakinan, kompetensi, dan kepercayaan bagi pelanggan (Wibowo, et al, 2015). Strategi pemasaran merupakan salah satu cara untuk memperkenalkan produk yang dijual dan dapat bersaing dipasaran dengan produk sejenis (Purwanto, 2008). Penetapan strategi pemasaran harus diperhatikan secara matang, sehingga strategi pemasaran yang ditentukan mampu menembus dan bersaing dipasaran. Setelah merumuskan strategi pemasaran, perusahaan harus memperkuat manajemen pemasaran (*marketing mix*) yaitu produk, harga, tempat, dan promosi, agar dapat menembus persaingan pasar dan menjaga eksistensi dipasaran. Pada kegiatan promosi, strategi yang diterapkan harus dilakukan dengan cara yang kreatif agar dapat menarik minat konsumen. Kegiatan promosi dapat dilakukan dengan memanfaatkan media sosial dan *e-commerce* seperti facebook, instagram, tokopedia, dan shopee. Hal tersebut dilakukan agar memudahkan konsumen dalam melakukan transaksi dan memperluas jangkauannya. Tingginya persaingan pasar saat ini dapat mempengaruhi kemampuan untuk merebut pangsa pasar. Hal ini dapat mempengaruhi kelangsungan hidup UKM (Chandra, 2002).

c. Strategi S-T (*Strength-Threat*)

Strategi S-T merupakan strategi yang dibuat berdasarkan faktor kekuatan dan ancaman, dengan cara memaksimalkan kekuatan yang ada untuk meminimalisir ancaman yang akan datang. Berdasarkan analisis faktor didapatkan strategi S-T dua alternatif strategi yaitu:

1. Meningkatkan kualitas produk agar dapat menarik konsumen

Strategi meningkatkan kualitas produk merupakan salah satu startegi penetrasi pasar. Saat ini UKM Sido Luhur sudah memiliki legalitas PIRT dan sedang dalam proses pembuatan legalitas halal untuk produk kopi bubuk, yang artinya produk kopi

bubuk UKM Sido Luhur sudah terjamin keamanan, kehalalan, dan dapat beredar dipasaran. Dengan demikian strategi yang tepat untuk meningkatkan kualitas dari produk kopi bubuk adalah menekan kenaikan harga produk, menjamin kualitas produk, dan memberikan pelayanan yang baik, agar dapat bersaing dengan kompetitor sejenis. Cara untuk meningkatkan kualitas produk adalah dengan menjamin keamanan, kualitas, dan seluruh proses pembuatannya sesuai dengan SOP yang ditentukan (Zimmerer, 2008). Selain itu semakin berkualitas produk yang dihasilkan, maka kepercayaan konsumen terhadap produk tersebut juga akan meningkat. Hal tersebut berdampak terhadap penjualan produk yang semakin meningkat (Kartono, 2010).

2. Melakukan diversifikasi produk

Diversifikasi produk yang dimaksud adalah berupa pengembangan produk dari segi rasa, kemasan, cara penggunaan, dan ukuran yang berbeda dari produk sebelumnya. Strategi ini dilakukan karena melihat peluang yang ada pada UKM Sido Luhur yaitu memiliki potensi pasar yang besar dan tren minuman kopi yang digemari oleh semua kalangan. Selain itu penggunaan strategi ini juga berguna untuk memenuhi keinginan pasar yang selalu ingin inovasi baru dari suatu produk, sehingga dapat menarik minat pasar untuk membeli produk yang ditawarkan. Diversifikasi produk merupakan salah satu bentuk strategi pengembangan produk dalam rangka untuk mengejar pertumbuhan, penjualan, peningkatan, fleksibilitas, dan profitabilitas (Verma, et al, 2007). Pengoptimalan pada kegiatan produksi dapat memaksimalkan laba yang didapatkan. UKM Sido Luhur saat ini memiliki dua jenis varian produk yaitu premium dan standar (halus dan kasar), dengan demikian perlu adanya diversifikasi produk dari segi rasa, ukuran, cara penggunaan, dan kemasan agar dapat mengembangkan produk yang dimiliki dan dapat bersaing dipasaran. Semakin banyak produk yang ditawarkan kepada konsumen, maka akan semakin besar ketertarikan konsumen untuk membeli produk yang ditawarkan (Hermawan, 2015).

d. Strategi W-T (Weakness-Threat)

Strategi W-T merupakan strategi yang dibuat berdasarkan faktor kelemahan dan ancaman, dengan cara meminimalisir kelemahan yang ada dan menghindari ancaman yang akan datang. Berdasarkan analisis faktor didapatkan strategi W-T dua alternatif strategi yaitu:

1. Membuat SOP terkait proses produksi

Standar Operasional Prosedur (SOP) berguna untuk meminimalisir permasalahan dalam pekerjaan, khususnya pada kegiatan proses produksi. Peran

dari SOP sangat penting, karena dengan adanya SOP seluruh kegiatan proses produksi dapat berjalan teratur dan menghasilkan produk sesuai dengan standar yang ditentukan. Strategi yang dapat dilakukan adalah membuat SOP proses produksi dan mencetak SOP tersebut untuk digunakan sebagai pedoman dari kegiatan proses produksi. SOP memiliki manfaat sebagai pedoman, memberikan informasi, memastikan pelaksanaan tugas, dan sarana penelusuran ketidaksesuaian (Arnina, 2016). Apabila dalam proses produksi memiliki SOP yang jelas dan tertulis, maka dalam berjalannya proses produksi akan berjalan lebih efektif dan efisien. Selain itu juga dapat menjaga kualitas dari produk yang dihasilkan dan memudahkan tenaga kerja dalam melakukan tugasnya. SOP merupakan peraturan tertulis yang dapat membantu mengontrol perilaku tenaga kerja pada perusahaan agar tetap sesuai peraturan yang ditetapkan (Rifka, 2017).

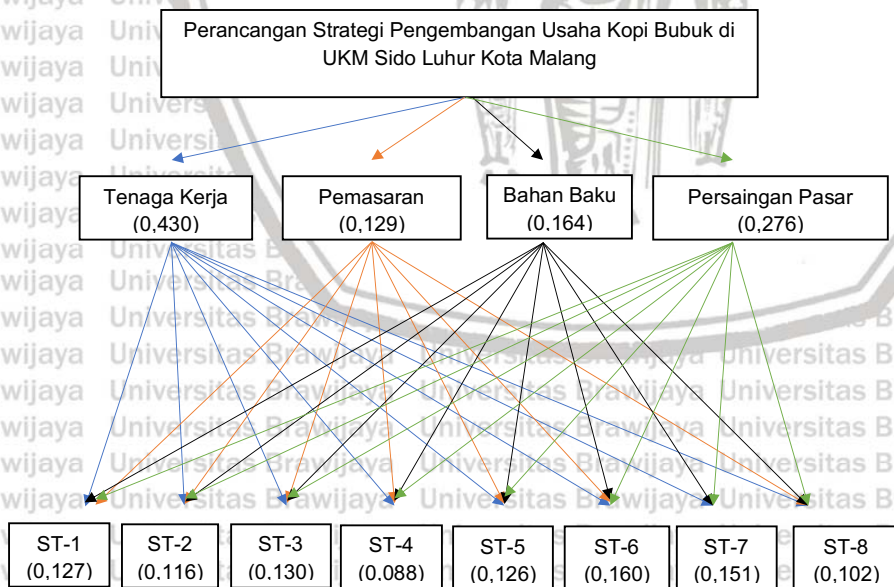
2. Mempertahankan loyalitas konsumen

Mempertahankan loyalitas konsumen sangat perlu diperhatikan dalam menjaga eksistensi suatu produk yang dipasarkan oleh perusahaan. Perusahaan juga harus mampu mempertahankan konsumen lama dan menarik konsumen baru dengan memberikan kepuasan terhadap produk yang ditawarkan. Strategi yang dapat dilakukan oleh UKM Sido Luhur untuk mempertahankan loyalitas konsumen adalah melibatkan konsumen itu sendiri dalam pengembangannya seperti menyediakan layanan kritik dan saran. Selain itu juga memberikan *reward* berupa *merchandise* atau memberikan pelayanan *free delivery* apabila melakukan pembelian produk dengan minimal pembelanjaan tertentu. Hal tersebut dilakukan untuk mempertahankan loyalitas konsumen agar para konsumen tersebut aktif membantu mempromosikan produk kopi bubuk, memberikan rekomendasi kepada orang lain, menjadikan produk kopi bubuk UKM Sido Luhur menjadi pilihan utama, dan tidak berpindah ke produk kompetitor. Menurut Haryono dan Rooney (2014), loyalitas konsumen merupakan kesetiaan konsumen terhadap sebuah produk atau jasa yang ditawarkan oleh suatu perusahaan dan sukses memenuhi ekspektasi konsumen terkait produk atau jasa yang ditawarkan. Kualitas produk dan strategi pemasaran menjadi faktor kunci untuk menciptakan loyalitas konsumen yang panjang (Selang, 2013).

4.4 Analisis *Fuzzy Analytical Hierarchy Process* (FAHP)

Penentuan prioritas pada strategi alternatif yang didapatkan pada analisis SWOT akan menggunakan metode *Fuzzy Analytical Hierarchy Process* (FAHP). Struktur hirarki dalam perencanaan strategi pengembangan usaha UKM Sido Luhur terdapat tiga level yaitu tujuan utama, faktor atau kriteria, dan strategi alternatif. Tujuan utama

pada hirarki adalah perencanaan strategi pengembangan usaha kopi bubuk UKM Sido Luhur Kota Malang. Faktor atau kriteria yang digunakan adalah tenaga kerja, pemasaran, bahan baku, dan persaingan pasar. Startegi alternatif yang digunakan adalah meningkatkan pangsa pasar (ST-1), melakukan kerjasama dengan industri besar maupun para pelaku usaha kopi lainnya agar tercapai tujuan usaha (ST-2), meningkatkan motivasi dan etos kerja agar dapat bekerja lebih efektif dan efisien (ST-3), membuat strategi pemasaran serta memanfaatkan media sosial dan e-commerce dalam memasarkan produk (ST-4), meningkatkan kualitas produk agar dapat menarik konsumen (ST-5), melakukan diversifikasi produk (ST-6), membuat SOP terkait proses produksi (ST-7), dan mempertahankan loyalitas konsumen (ST-8). Hasil struktur hirarki yang sudah ditentukan dapat dilihat pada **Gambar. 4.3**.



Gambar 4. 3 Struktur Hierarchy Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Kopi Bubuk di UKM Sido Luhur Kota Malang

4.4.1 Analisis Kriteria Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha

Berdasarkan hasil pembobotan yang dilakukan menggunakan *Fuzzy Analytical Hierarchy Process* (FAHP) didapatkan nilai 0,430 untuk faktor tenaga kerja; 0,129 untuk faktor pemasaran; 0,164 untuk faktor bahan baku; dan 0,276

untuk faktor persaingan pasar. Faktor tenaga kerja menjadi faktor yang memiliki peran paling penting dalam mengembangkan UKM Sido Luhur. Tenaga kerja merupakan aset utama perusahaan dan memiliki peran yang strategis didalam sebagai perencana, pemikir, dan pengendali aktivitas perusahaan. Demi tercapainya tujuan dari suatu perusahaan, tenaga kerja memerlukan etos dan motivasi kerja untuk bekerja (Hasibuan, 2002). Tenaga kerja adalah faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan, karena maju atau tidaknya perusahaan bergantung kepada kualitas dan kemampuan tenaga kerja. Oleh sebab itu pengaruh tenaga kerja sangat menentukan dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan (Ibrahim, 2015). Hasil agregat faktor atau kriteria dapat dilihat pada **Tabel 4.5**.

Tabel 4. 5 Agregat Bobot Faktor

Faktor/Kriteria	Agregat Bobot	Rangking
Tenaga Kerja	0,430	1
Pemasaran	0,129	4
Bahan Baku	0,164	3
Persaingan Pasar	0,276	2

4.4.2 Analisis Prioritas Alternatif Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha

Perencanaan strategi pengembangan usaha kopi bubuk di UKM Sido Luhur didapatkan delapan startegi alternatif berdasarkan hasil matriks SWOT dan disesuaikan dengan kondisi UKM Sido Luhur. Setelah menentukan strategi alternatif tersebut, maka dilakukan penilaian untuk menentukan prioritas dari setiap masing-masing strategi alternatif menggunakan metode FAHP. Hasil perhitungan prioritas startegi alternatif perencanaan startegi pengembangan usaha kopi bubuk UKM Sido Luhur dapat dilihat pada **Tabel 4.6**.

Tabel 4. 6 Penilaian Prioritas Strategi Alternatif Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha UKM Sido Luhur

Strategi Alternatif	Skor	Rangking
Meningkatkan pangsa pasar (ST-1)	0,127	4

Strategi Alternatif	Skor	Rangking
Melakukan kerjasama dengan industri besar maupun para pelaku usaha kopi lainnya agar tercapai tujuan usaha (ST-2)	0,116	6
Meningkatkan motivasi dan etos kerja agar dapat bekerja lebih efektif dan efisien (ST-3)	0,130	3
Membuat strategi pemasaran serta memanfaatkan media sosial dan <i>e-commerce</i> dalam memasarkan produk (ST-4)	0,088	8
Meningkatkan kualitas produk agar dapat menarik konsumen (ST-5)	0,126	5
Melakukan diversifikasi produk (ST-6)	0,160	1
Membuat SOP terkait proses produksi (ST-7)	0,151	2
Mempertahankan loyalitas konsumen (ST-8)	0,102	7

Berdasarkan **Tabel 4.6**, didapatkan urutan prioritas dari strategi alternatif perencanaan pengembangan UKM Sido Luhur dari prioritas yang paling utama hingga terakhir. Urutan strategi alternatif yang menjadi prioritas adalah strategi alternatif dengan skor tertinggi berdasarkan hasil dari penilaian responden. Penilaian strategi alternatif tersebut dipilih karena memiliki peran yang penting untuk pengembangan UKM Sido Luhur.

Berdasarkan hasil diatas dapat dikatakan strategi alternatif yang menjadi prioritas pertama yang dilaksanakan untuk pengembangan strategi usaha kopi bubuk di UKM Sido Luhur adalah melakukan diversifikasi produk. Diversifikasi produk perlu dilakukan agar dapat menyesuaikan dengan keinginan konsumen dan memberikan inovasi terbaru tentang produk yang dijual. Diversifikasi produk yang dimaksud dapat berupa pengembangan produk dari segi rasa (dengan menambahkan vanilla atau coklat), kemasan (membuat kemasan sachet untuk satu porsi penyajian), cara penyajian (membuat kemasan *drip bag* agar konsumen dapat merasakan pengalaman yang berbeda dalam menyeduh kopi), dan ukuran yang berbeda dari produk sebelumnya (menyesuaikan kebutuhan dari konsumen). Dengan adanya diversifikasi produk, maka akan membuat banyak pilihan yang disajikan kepada konsumen yang dimana akan menjaga konsumen tersebut agar

tertetap membeli produk dari UKM Sido Luhur. Hal tersebut dapat memberikan dampak positif bagi UKM Sido Luhur seperti, mendapatkan laba yang lebih besar dan menjaga eksistensi dari UKM Sido Luhur. Saran strategi yang dapat dilakukan oleh UKM Sido Luhur adalah membuat produk dengan kemasan *drip bag*. Kemasan *drip bag* dapat memudahkan konsumen dalam menyajikan kopi bubuk karena kemasan *drip bag* dapat memisahkan kopi dengan ampas kopi tersebut. Prioritas kedua adalah membuat SOP terkait proses produksi. Peran SOP proses produksi sangat membantu tenaga kerja dan membuat kegiatan proses produksi menjadi lebih terkontrol, teratur, dan menjaga kualitas dari produk yang dihasilkan. Adanya SOP membuat tenaga kerja lebih mudah dalam menjalankan proses produksi, para tenaga kerja dapat menyesuaikan dengan urutan yang sudah ditentukan dalam SOP. Fungsi SOP adalah sebagai pedoman, memberikan informasi, memastikan pelaksanaan tugas, dan sarana penelusuran ketidaksesuaian. Rincian penulisan SOP pada perusahaan adalah sebagai berikut: (1) Pedoman bagi seluruh pengguna, (2) Tidak harus menjawab semua pertanyaan, (3) Flowchart bersifat sederhana, (4) Semua penjelasan mudah dipahami, (5) Penjelasan tidak ambigu, (6) SOP disusun sesuai kebutuhan pengguna, (7) Penjelasan yang ditulis tidak panjang (yang penting saja), (8) Menggunakan ilustrasi (diagram alur), (9) Disusun secara rinci dan lengkap, dan (10) Diterapkan dengan baik (SOP harus layak untuk diaudit dan dapat mengantisipasi apabila terjadi perubahan kegiatan dan perubahan lingkungan) (Rifka, 2017). Saran strategi yang dapat dilakukan oleh UKM Sido Luhur adalah membuat SOP proses produksi dan menjadikan SOP tersebut sebagai pedoman produksi kopi bubuk. Strategi alternatif lainnya juga dapat diaplikasikan, dengan harapan dapat menarik lebih banyak konsumen yang membeli produk dari UKM Sido Luhur, meningkatkan laba, dan mencapai tujuan dari UKM Sido Luhur.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

a. Faktor internal dan eksternal yang menjadi pertimbangan untuk menentukan strategi alternatif menggunakan metode SWOT adalah sebagai berikut:

- **Faktor Internal UKM Sido Luhur:** (1) Produk: Memiliki legalitas pangan industri rumah tangga (P-IRT) (S), Memiliki umur simpan yang lama (S), dan Memiliki dua varian produk dan berbagai ukuran kemasan (S). (2) Pemasaran: Belum ada strategi pemasaran (W) dan Pemasaran yang dilakukan masih di wilayah Malang Raya (W). (3) Proses Produksi: Proses produksi mudah dan sederhana (S), Kapasitas produksi mampu memenuhi pesanan (S), Pelaksanaan produksi sudah terjadwal (S), Kualitas dan kuantitas mesin produksi yang sudah memadai (S), dan Belum ada SOP yang jelas dan tertulis pada proses produksi (W). (4) Sumber Daya Manusia: Jumlah tenaga kerja sudah tercukupi (S), Kompetensi tenaga kerja baik (S), dan Motivasi dan Etos Kerja Rendah (W). (5) Harga: Harga produk terjangkau (S) dan Harga dapat bersaing dengan kompetitor (S).
- **Faktor Eksternal UKM Sido Luhur:** (1) Kebijakan Pemerintah: Adanya dukungan dari pemerintah berupa bantuan legalitas, pameran, dan penyuluhan (O). (2) Potensi Pasar: Memiliki potensi pasar yang besar untuk semua kalangan (O), Tren minuman kopi yang digemari oleh masyarakat dari berbagai kalangan (O), dan Peluang menjalin kerjasama dengan perusahaan yang lebih besar (O). (3) Persaingan Pasar: Peluang memanfaatkan digital marketing untuk memperluas pemasaran (O), Bermunculan pesaing yang sejenis cukup banyak (T), Karakteristik pasar yang selalu menginginkan hal atau inovasi yang baru (T), Variasi harga produk pesaing yang berbeda (T), dan Banyaknya inovasi produk yang dipasarkan (T). (4) Pemasok Bahan Baku: Bahan baku mudah didapatkan (O), Ketidaksesuaian bahan baku yang didapat dari pemasok karena terlalu banyak impurities dalam bahan baku yang dipasok (T), dan Harga bahan baku yang fluktuatif (T).

b. Rekomendasi urutan prioritas dari alternatif strategi pengembangan usaha SWOT untuk UKM Sido Luhur menggunakan metode FAHP dari urutan prioritas tertinggi ke rendah adalah melakukan diversifikasi produk dengan skor 0,160, membuat SOP terkait proses produksi dengan skor 0,151, meningkatkan motivasi dan etos kerja agar dapat bekerja lebih efektif dan efisien dengan skor 0,130, meningkatkan pangsa pasar dengan skor 0,127, meningkatkan kualitas produk agar dapat menarik konsumen dengan skor 0,126, melakukan kerjasama dengan industri besar maupun para pelaku usaha kopi lainnya agar

tercapai tujuan usaha dengan skor 0,116, mempertahankan loyalitas konsumen dengan skor 0,102, dan prioritas membuat strategi pemasaran serta memanfaatkan media sosial dan *e-commerce* dalam memasarkan produk dengan skor 0,088.

5.2 Saran

- a. Kepada UKM Sido Luhur, disarankan untuk menerapkan prioritas strategi alternatif yang sudah ditentukan untuk mengembangkan UKM Sido Luhur.
- b. Kepada penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode ANP untuk menggantikan FAHP, karena pada metode ANP memiliki kelebihan memungkinkan adanya hubungan timbal balik antar strategi alternatif tanpa adanya struktur hierarchy yang kaku, perbandingan yang lebih objektif, kemampuan predektif lebih akurat, serta hasil yang stabil.

DAFTAR PUSTAKA

- Adriana dan Chandra, T. 2008. *Brand Manajemen dan Strategi*. PT Elex Media Komputindo. Yogyakarta.
- Afrialana, A. 2018. *Teknologi Pengolahan Kopi Terkini*. Deepublish. Sleman.
- Agustrimah, Y., Sukarsono, A., dan Sukarni, S. 2020. Perencanaan Kebutuhan Bahan Baku dengan Metode *Material Requirement Planning* (MRP) Pada Proses Produksi Jas Almamater di *Home Indusrtry* Kun Tailor Tulungagung. *Jurnal Sains dan Teknologi*. 16(01): 53-60.
- Alptekin, N. 2013. *Integration of SWOT Analysis and TOPSIS Method In Strategic Decision Making Process*. *The Macrotheme Review*. 2(7): 1-8.
- Ambarawati, R. dan Supardi. 2021. *Manajemen Operasional dan Implementasi dalam Industri*. Pustaka Rumah Cita. Magelang.
- Andini, T. D. dan Adiyanti, G. C. 2016. Sistem Pendukung Keputusan Untuk Menentukan Guru Teladan Menggunakan Metode *Fuzzy AHP*. *Jurnal Positif*. 2(1): 41-45.
- Anggraeni, F. D., Imam, H., dan Ainul, H. 2013. Pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Melalui Fasilitasi Pihak Eksternal dan Potensi Internal (Studi Kasus pada Kelompok Usaha “Emping Jagung” di Kelurahan Pandanwangi Kecamatan Blimbing, Kota Malang). *Jurnal Administrasi Publik*. 1(6): 1286-1295.
- Aniesa, S. B. 2018. *Perencanaan Bisnis Pariwisata (Pendekatan Lean Planning)*. UB Press. Malang.
- Anshori, Y. 2012. Pendekatan Triangular Fuzzy Number Dalam Metode Analytic Hierarchy Process. *Jurnal Ilmiah Forensik*. 2(1): 126-135.
- Apriani, F. 2009. Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Kepemimpinan terhadap Efektivitas Kerja. *Jurnal Ilmu Adminisrasi dan Organisasi*. 16(1): 13-17.
- Arnina, P. 2016. *Langkah-Langkah Efektif Menyusun SOP*. Huta Publisher. Depok.
- Arsyanti, N. M. dan Sri, R. T. A. 2016. Analisis Pengaruh Kualitas Produk, Kualitas Layanan, dan Keragaman Produk Terhadap Kepuasan Pelanggan Serta Dampaknya Terhadap Minat Beli Ulang (Studi pada Toko *Online Shopastelle*, Semarang). *Jurnal Akutansi*. 5(2): 1-11.
- Azmiyati, S. dan Hidayat, S. 2016. Pengukuran Kinerja Rantai Pasok pada PT. Louserindo Megah Permai Menggunakan Model SCOR dan FAHP. *Jurnal Al-Azhar Indonesia Seri Sains dan Teknologi*. 3(4);163-170.
- Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Jawa Timur. 2018. *Produksi Perkebunan Kopi Menurut Kabupaten/Kota di Jawa Timur 2006-2017*. Dinas Perkebunan Propinsi Jawa Timur. Surabaya.

Basset, M. A., Mai, M., and Florentin, S. 2018. *An Extension of Neutrosophic AHP–SWOT Analysis for Strategic Planning and Decision-Making*. Synmetry. 10(1): 1-18.

Budi, L. S., Rahayu, S., dan Hanafi, R. 2010. Strategi Pemilihan Model Penyediaan Bahan Baku Agroindustri Surimi dengan Pendekatan Fuzzy. Agritek. 11(1): 30-36.

Butarbutar, M., Aditya, H. P. K. P., Nana, T. N., Andriasan, S., Darwin, L., Fuadi, Nurbayani, Didin H. S., Abdurrozzaq, H., dan Devi, Y. 2020. Manajemen Pemasaran: Teori dan Pengembangan. Yayasan Kita Menulis. Medan.

Chandra, G. 2002. Strategi dan Program Pemasaran. Penerbit Andi Offset. Yogyakarta.

Chaniago, S. A. 2014. Perumusan Manajemen Strategi Pemberdayaan Zakat. Jurnal Hukum Islam. 12(1): 87-101.

Chen, B. dan Lins, C. 2007. Manajemen Biaya 1 Edisi 3 Terjemahan. Salemba Empat. Jakarta

Ching, L. H. and F. M. Borem. 2020. *Drying and Roasting of Cacao and Coffee*. CRC Press. Boca Raton.

Choirunnisa, M. 2018. Strategi Peningkatan Daya Saing UMKM Agroindustri Menggunakan Analisis SWOT dan Fuzzy AHP (Studi Kasus: UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto). Skripsi. Universitas Brawijaya. Malang.

Darmanto dan Sri, W. 2016. Manajemen Pemasaran untuk Mahasiswa, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. Deepublish. Sleman.

David, F. R. 2010. Manajemen Strategis Edisi 12. Salemba Empat. Jakarta.

Daviron, B. and Stefano, P. 2013. *The Coffee Paradox*. Zedbook. London.

Djaini, D. 2007. Pengawasan & Pelaksanaan Undang-Undang Lingkungan Hidup Suatu Analisis Sosial. Yayasan Obor Indonesia. Jakarta.

Dwiastuti, Inne. 2008. Jurnal Ekonomi dan Pembangunan, LIPI. LIPI Press. Jakarta

Edison, W. 2019. *Master Roasting Coffee* Dari Memilih Biji Hingga Menguji Citarasa Kopi. PT Gramedia. Jakarta.

Efnita, T. 2017. *Effect of Variation of Products, The Service Quality, Price, and Location on Customer Satisfaction Wedding Organizer*. Jurnal AdBispreneur. 2(2): 107-115.

Elveny, M. dan Rahmadsyah. 2014. Analisis Metode Fuzzy *Analytic Hierarchy Process* (FAHP) dalam Menentukan Posisi Jabatan. Jurnal Penelitian Teknik Informatika. 4(1): 115-116.

Elyarni, R. dan Hermanto. 2016. Analisis SWOT terhadap Strategi Pemasaran Layanan SAP Express pada PT SAP. Jurnal Metris. 17(1): 81-88.

Emrouznejad, A. and W. Ho. 2018. *Fuzzy Analytical Hierarchy Process*. CRC Press. Boca Raton.

Faisol, A., M. A. Muslim, dan H. Suyono. 2014. Komparasi Fuzzy AHP dengan AHP pada Sistem Pendukung Keputusan Investasi Properti. Jurnal EEECCIS. 8(2): 123-128.

Fajar, N. D. F. 2016. Teknik Analisis SWOT. Anak Hebat Indonesia. Yogyakarta.

Fauzi, Adi Ahmad. 2019. Analisis Tingkat Kepuasan Konsumen Minuman Kopi (Studi Kasus di Warkop Brewok II, Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang). Thesis. University of Muhammadiyah Malang.

Febriyantoro, M. dan Arisandi, D. 2018. Pemanfaatan *Digital Marketing* Bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Pada Era Masyarakat Ekonomi ASEAN. Jurnal Manajemen Dewantara, 1(2): 62-76.

Freddy, R. 2006. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Galanakis, C. M. 2017. *Handbook of Coffee Processing By-Products*. Elsevier Academic Press. California.

Gaspersz, V. 2010. *Total Quality Management (TQM)*. Gramedia. Jakarta.

Gurel, E. and Merba, T. A. T. 2017. *SWOT Analysis: A Theoretical Review*. Journal of International Social Research. 10 (51): 994-1006.

Hadi, P. U. dan Sinuraya, J. F. 2014. Kinerja dan Strategi Penguatan Daya Saing Komoditas Pertanian Indonesia dalam Memperkuat Daya Saing Produk Pertanian. IAARD Press. Jakarta.

Hafsah, R. 2004. Manajemen. Erlangga. Jakarta.

Hakimi. 2019. Strategi, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja (Teori dan Aplikasi). Guepedia. Bogor.

Haryono, N. dan Roony, O. 2014. Analisis Pengaruh Citra Merek dan Mutu Layanan Terhadap Kepuasan Konsumen Serta Dampaknya Terhadap Loyalitas Konsumen. INDEPT. 4(1): 20-27.

Hasibuan, M. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. CV Mas Agung. Jakarta.

Hayati, D. 2020. Analisis Penerapan Sistem Monitoring Pemasok. Jurnal Manajemen Industri dan Logistik. 4(1): 27-34.

Herlina, E. 2014. Pendidikan dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Model Kerja Sama Usaha Menengah Kecil dan Mikro dengan Usaha Besar di Kecamatan Cikoneng Kabupaten Ciamis. Jurnal Ilmu Manajemen. 1(1): 71-81.

Hermawan, L. 2015. Dilema Diversifikasi Produk: Meningkatkan Pendapatan Atau Menimbulkan Kanibalisme Produk?. Jurnal Studi Manajemen. 9(2): 142-153.

Hidayat, H. 2017. Perspektif Pedagogi *Entrepreneurship* di Pendidikan Tinggi. Kencana. Depok.

Ho W. 2008. *Integrated Analytic Hierarchy Process and Its Applications—A Literature Review*. Eur J Oper Res 186 (1): 211–228.

Hoffmann, J. 2018. *The World Atlas of Coffee From Beans to Brewing*. Octopus. London.

Holland, P. W. dan Thayer, D. T. 1988. *Test Validity*. Lawrence Erlbaum Associates Publisher. New Jersey.

Ibrahim, M. 2015. Profil Tenaga Kerja pada Industri Kecil Batu Bata Kecamatan Sail Kota Pekanbaru. Prosiding Seminar Nasional Politik, Birokrasi dan Perubahan Sosial Ke-II "Pilkada Serentak, Untung Rugi dan Korupsi Politik". Pekanbaru, 17-18 November 2015.

Illy, A and R., Viani. 2005. *Espresso Coffee The Science of Quality*. Elsevier Academic Press. California.

Irawan, B. 2007. Fluktuasi Harga, Transmisi Harga, dan Marjin Pemasaran Sayuran dan Buah. *Jurnal Analisis Kebijakan Pertanian*. 5(4): 358-373.

Irmawati, D. 2011. Pemanfaatan *E-Commerce* Dalam Dunia Bisnis. *Jurnal Ilmiah Orasi Bisnis*. 1(1): 95-112.

Jaharnsyah, M., Trista, M., dan Ermaning, W. 2013. Rumusan Strategi Pengembangan Ekspor UKM Sepatu di Surabaya dengan Menggunakan Pendekatan ANP. *Jurnal Metris*. 4(2): 89-98.

Kartono, S. 2010. *Crisis To Win*. Trans Media. Jakarta.

Kinanthi, A. P., Durkes, H., dan Finda, A. M. 2016. Analisis Pengendalian Persediaan Bahan Baku Menggunakan Metode Min-Max (Studi Kasus PT. Djitoe Indonesia Tobacco). *Performa*. 15(2): 87-92.

Kingston, L. 2015. *How To Make Coffee The Science Behind The Bean*. Abrams. New York.

Kusmayadi, I. 2019. Kelayakan Keuangan Pengembangan Usaha Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) di Pulau Lombok. *JRM*. 19(2): 109-121.

Kusmulyono, M. S. dan Sonny, A. 2014. Aplikasi Strategi Bisnis Untuk Pemula UMKM dan Mahasiswa. Prasetya Mulya Publishing. Jakarta.

Kusnayat, A., Moh, Hifzul, M., Nani, S., Agus, S. M., dan Qiqi, Y. Z. 2020. Pengaruh Teknologi Pembelajaran Kuliah *Online* di Era Covid-19 dan Dampaknya Terhadap Mental Mahasiswa. *Jurnal Edukasi dan Teknologi Pembelajaran*. 1(2): 153-165.

Lestari, V. N. S. 2003. Pentingnya Motivasi dalam Upaya Meningkatkan Produktivitas Karyawan. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Bisnis*. 3(2): 36-49.

Mangkunegara dan Anwar Prabu. 2012. *Evaluasi Kinerja SDM*. PT. Refika Aditama, Bandung.

Mania, S. 2008. Telaah atas Fungsi Wawancara dan Kuesioner dalam Evaluasi Pendidikan. *Jurnal Lentera Pendidikan*. 11(1): 45-54.

Mikhailov, L. and Tsvetinov, P. 2004. *Evaluation of Service Using a Fuzzy Analytic Hierarchy Process*. *Applied Soft Computing Journal*. 5(1): 23-33.

Mubarrok, U., S., 2018. Penerapan SWOT *Balanced Scorecard* Pada Perencanaan Strategi Bisnis. Jakad Publishing. Surabaya.

Naibaho, A. T. 2013 Analisis Pengendalian Internal Persediaan Bahan Baku Terhadap Efektifitas Pengelolaan Persediaan Bahan Baku. Jurnal EMBA. 1(3): 63-70.

Noor, S. 2014. Penerapan Analisis Swot Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Daihatsu Luxio Di Malang (Studi Kasus Pada PT. Astra International Tbk. – Daihatsu Malang). Jurnal INTEKNA. 14(2): 1-9.

Padhil,A., Anis, S., M., Nusran, Hardi, I., dan Aida, A. 2018. Strategi Pemasaran Kue Bagea Sebagai Kue Khas Kota Palopo dengan Menggunakan Analisis SWOT Pada UKM Multi Kue Kota Palopo. Journal of Industrial engineering. 8(2): 15-23.

Pertiwi, H. K. W. A., Abdul, J. A. G., dan Abdullah, S. 2013. Peranan Dinas Koperasi dan UKM dalam Pemberdayaan Usaha Kecil Menengah Kota Malang (Studi pada Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang). Jurnal Administrasi Publik. 1(2): 213-220.

Pradiani, T. 2017. Pengaruh Sistem Pemasaran *Digital Marketing* Terhadap Peningkatan Volume Penjualan Hasil Indsutri Rumahan. JIBEKA. 11(2): 46-53.

Prakoso, B. 2005. Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Perusahaan Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing (Studi Empiris Pada Industri Manufaktur di Semarang). Jumal Studi Manajemen dan Organisasi. 2(1): 35-57.

Prasetyawati, M. dan R. A. Mahaji. 2017. Peramalan Permintaan Produk EJ di PT. Bintang Toedjoe. Jurnal Industrial Servicess. 3(1a): 107-112.

Primawati, A., Paramita, A., Lukman, L., and Rangka, I., B. 2014. Analysis of Online Market System Design Strategy Based On External and Internal Factor Evaluation Matrix. Journal of Physics: Conference Series. 1280(1): 1-7.

Pujiastutik, R. dan Setiawan, W. 2015. Penerapan Metode Fuzzy Analytical Hierarchi Process Untuk Pemilihan Supplier Batik Madura. Seminar Nasional Sains dan Teknologi 2015 FTUMJ 17 November 2015. ISSN 2407–1846.

Purwanto, I. 2008. Manajemen Strategi. CV Ryama Widya. Bandung.

Putri, N., E., Retno, A., dan S., A., Putri. 2018. Perencanaan Strategi Pengembangan Restoran Menggunakan Analisis SWOT dan Metode QSPM (Quantitative Strategic Planning Matriks) (Studi Kasus Restoran Big Burger Malang). Juranl Industria. 3(2): 93-106.

Rangkuti, F. 2006. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. PT Gramedia Pustaka Umum. Jakarta.

Ratna dan Suprianto, E. 2016. Pengendalian Kualitas Produksi Menggunakan Alat Bantu Statistik (*Seven Tools*) Dalam Upaya Menekan Tingkat Kerusakan Produk. Jurnal INDEPT. 6(2): 10-18.

- Retno, M. S. 2019. Buku Saku Prakarya (Kerajinan). Uwais Inspirasi Indonesia. Ponorogo.
- Rifka, R. N. 2017. Step by Step Lancar Membuat SOP (Stadard Operating Procedure). Huta Publisher. Depok.
- Ritonga, Z. 2020. Buku Ajar Manajemen Strategi (Teori dan Aplikasi). Deepublish Publisher. Sleman.
- Rizki, H. 2017. Dampak Kualitas Layanan dan Varian Produk Terhadap Kepuasan Konsumen Pada Toko Loman Dukun Gresik. Jurnal Pendidikan Tata Niaga. 1(1): 1-6.
- Rudianto, 2013. Akuntansi Manajemen. Erlangga. Jakarta.
- Russell, S. H. dan Millar. 2014. *Competitive Priorities of Manufacturing Firms in the Caribbean*. *Journal of Business and Management* (IOSR-JBM). Saint Mary's University Canada.
- Saaty, T. L. dan Vargas, L. G. 2006. *Decision Making With The Analytic Network Process*. Springer. USA.
- Saefudin dan Sri, W. 2014. Sistem Pendukung Keputusan Untuk Penilaian Kinerja Pegawai Menggunakan Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) Pada RSUD Serang. Jurnal Sistem Informasi. 1(1): 33-37.
- Samsuni. 2017. Manajemen Sumbder Daya Manusia. Jurnal Al Falah. 17(31): 113-124.
- Santoso, H. B. 2021. Produk Kreatif dan Kewirausahaan Industri Peternakan. Penerbit ANDI. Yogyakarta.
- Sari, C. A. S. 2017. Teknik Mengelola Produk dan Merk Konsep dan Aplikasi pada *Fast Moving Consumers Goods*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Sari, F. 2018. Metode dalam Pengambilan Keputusan. CV Budi Utama. Sleman.
- Sastrohadiwiro, S. 2002. Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administrasi dan Operasional. Bumi Aksara. Jakarta.
- Selang, C. A. D. 2013. Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*) Pengaruhnya Terhadap Loyalitas Konsumen Pada *Fresh Mart* Bahu Mall Manado. Jurnal EMBA. 1(3): 71-80.
- Setiawan, H. 2012. Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Teknologi dan Inovasi Produk Terhadap Keunggulan Bersaing Usaha Songket Skala Kecil di Kota Palembang. Jurnal Orasi Bisnis Edisi ke-VIII. 12-19.
- Setyorini, H., Mas'ud, E., dan Imam, S. 2016. Analisis Strategi Pemesaran Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM (Studi Kasus: Restoran WS Soekarno Hatta Malang). Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri. 5(1): 46-53.
- Siagian, S. P. 1999. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara. Jakarta.

- Silaban, H. M. 2018. Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Sari Belimbing Dengan Metode SWOT dan *Fuzzy Analytical Hierarchy Process* (FAHP) (Studi Kasus CV Angkasa Jaya Kota Blitar). Skripsi. Universitas Brawijaya. Malang.
- Silalahi, M. U. 2007. Perusahaan Saling Mematikan dan Bersekongkol: Bagaimana Cara Memenangkan?. PT Elex Media Koputindo. Jakarta.
- Silbert, J. H. and Tony, S. 2007. *SOARing from SWOT: Four Lessons Every Strategic Plan Must Know. International Journal of AI Best Practice*. 1(1): 1-4.
- Siswoyo, S. D. dan Sistarani, M. 2020. Manajemen Teknik (Untuk Praktisi dan Mahasiswa Teknik). Deepublish. Sleman.
- Sopandi, E. 2017. *Strategy of Business Development Bamboo Craft (a Study in Pasirjambu Village Pasirjambu District Bandung Regency)*. Journal Ad Bispreneur. 2(1): 1-17.
- Soviandre, E., Muhammad A., dan Dahlan, F. 2014. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Volume Ekspor Kopi dari Indonesia ke Amerika Serikat. Jurnal Ilmu Administrasi 14(2): 1-8.
- Stomel, M. and C.E. Wills. 2004. *Clinical Research Concepts and Principles for Advanced Practice Nurses*. Lippiscott Williams & Wilkins. Philadelphia.
- Subaktilah, Y., Nita, K., dan Sih, Y. 2018. Analisis SWOT: Faktor Internal dan Eksternal Pada Pengembangan Usaha Gula Merah Tebu (Studi Kasus di UKM Bumi Asih, Kabupaten Bondowoso). Jurnal Agroteknologi. 12(02): 108-115.
- Sukandar, N.K. 2014. Penerapan Metode *Fuzzy Analytical Hierarchy Process* (FAHP) Dalam Penilaian Kinerja Pegawai. Skripsi. Universitas Pendidikan Indonesia. Bandung.
- Sunyoto, 2015. Pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Sebagai Salah Satu Upaya Penanggulangan Kemiskinan. Jurnal Ekonomi dan Pendidikan. 3(1): 2-11.
- Suryana. 2009. Pengembangan Usaha Ternak Sapi Potong Berorientasi Agribisnis Dengan Pola Kemitraan. Jurnal Litbang. 28(1): 29-37.
- Susandi, E. 2019. *Coffee Roasting*. PT AgroMedia Pustaka. Jakarta.
- Syafei, M. 2018. Analisis *Face Validity* dan *Content Validity* Tes Bahasa Inggris: Sebuah *Open Lesson* dalam *Lesson Study for Learning Community*. Jurnal Prakarsa Paedagogia. 1(1): 76-82.
- Tarigan, M. I. 2015. Pengukuran Standar Waktu Kerja Untuk Menentukan Jumlah Tenaga Kerja Optimal. Jurnal Manajemen Informatika. 4(1): 26-35.
- Telagawathi, Ni Luh W. S., Ni Made S., Komang, K. H., dan Ni Nyoman Y. 2018. Kemitraan Pola CSR (*Corporate Social Responsibility*) Usaha Kecil dan Menengah

(UKM) guna Menciptakan Keunggulan Bersaing UKM di Kabupaten Klungkung. SENARI ke-6. 119-125.

Umar, Husein. 2001. *Strategic Management in Action*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Verma, M. R., Dattam K. K., Mandal, S., dan Tripathi, A. K. 2007. *Diversification of Food Production and Consumption Patterns in India*. Journal of Agricultural & Food Information. 8(3): 87-100.

Wibowo, D. H., Arifin, Z., dan Suanrti. 2015. Analisis Strategi Pemasaran untuk Meningkatkan Daya Saing UMKM (Studi pada Batik Diajeng Solo). Jurnal Administrasi Bisnis. 29(1): 59-66.

Wibowo, W. 2009. Analisis Internal & Eksternal (IE) Matrik dalam Strategi Pengembangan Objek Wana Wisata Grajagan. Jurnal Ekonomi Bisnis. 14(2): 161-170.

Widodo, S. 2018. Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Siklus Hidup Produk (*Product Life Cycle*). Jurnal Kajian Ekonomi dan Kebijakan Publik. 4(1): 84-90.

Winata, S. V. 2016. Perancangan *Standard Operating Procedure* (SOP) Pada Chocolab. Jurnal Manajemen dan *Start-Up* Bisnis. 1(1): 77-86.

Wulandari, A., Waluyo, S., dan Novita, D. D. 2013. Prediksi Umur Simpan Kerupuk Dalam Kemasan Plastik Polopropilen Beberapa KETebalan. Jurnal Teknik Pertanian Lampung. 2(2): 105-114.

Yuliana, O. Y. 2000. Penggunaan Teknologi Internet Dalam Bisnis. Jurnal Akuntansi dan Keuangan. 2(1): 36-52.

Zimmerer. 2008. *Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil 1*. Salemba Empat. Jakarta.

Zuhri, M. A. M. dan Christiani, L. 2014. Pemanfaatan Media Sosial Instagram Sebagai Media Promosi *Library Based Community* (Studi Kasus Komunitas Perpustakaan Jalanan Solo). Jurnal Administrasi Bisnis. 3(1): 21-31.



LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Bobot dan Rating SWOT



JURUSAN TEKNOLOGI INDUSTRI PERTANIAN
FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Jl. Veteran, Ketawanggede, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur
65145

Yth. Pemilik UKM Sido Luhur / Pimpinan Dinas Koperasi, Perindustrian, dan
Perdagangan Kota Malang (Bidang Koperasi dan Usaha Mikro) dan (Bidang Perindustrian
dan Perdagangan)

Ditempat

Dengan hormat,

Dalam rangka menyusun tugas akhir guna memperoleh gelar sarjana, dengan:

Nama : Rafi Rachman

Jurusan : Teknologi Industri Pertanian

Pada saat ini saya sedang menyelesaikan penulisan skripsi saya dengan judul
"Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Kopi Bubuk dengan Integrasi SWOT-
FAHP (Studi Kasus UKM Sido Luhur Kota Malang)". Tujuan penelitian ini adalah
memberikan rekomendasi strategi alternatif yang menjadi pertimbangan dalam
pengembangan usaha UKM Sido Luhur menggunakan metode SWOT. Selanjutnya
memberikan rekomendasi urutan prioritas dari strategi pengembangan usaha yang
didapat untuk UKM Sido Luhur menggunakan metode FAHP. Manfaat penelitian ini untuk
akademisi adalah dapat dijadikan pengalaman maupun referensi dalam penelitian-
penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan perencanaan pengembangan usaha.
Manfaat penelitian ini untuk perusahaan adalah memberikan informasi dan rekomendasi
yang dimana dapat dijadikan bahan pertimbangan strategi alternatif dan prioritas
pengambilan keputusan untuk pengembangan usaha di UKM Sido Luhur.

Saya berharap kesediaan Ibu/Bapak untuk mengisi kuesioner ini. Atas perhatian serta
kesediaan waktunya yang telah diberikan, saya sampaikan terimakasih

Hormat saya
(Rafi Rachman)



A. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Alamat :
3. Jenis kelamin :
4. Umur :
 - a. 17-20 Tahun
 - b. 21-30 Tahun
 - c. 31-40 Tahun
 - d. 41-50 Tahun
 - e. >50 Tahun
5. Pendidikan Terakhir :
 - a. SD
 - b. SMP
 - c. SMA
 - d. Sarjana
 - e. Lainnya
6. Jabatan :
7. Alamat Kantor :

B. PENENTUAN BOBOT TERHADAP FAKTOR STRATEGI INTERNAL DAN EKSTERNAL

Tujuan

Mendapatkan penilaian para responden mengenai faktor internal dan eksternal dengan cara pemberian bobot terhadap seberapa besar faktor internal dan eksternal tersebut dapat mempengaruhi atau membentuk keberhasilan dalam strategi pengembangan usaha kopi bubuk di UKM Sido Luhur.

Petunjuk Umum

1. Pengisian kuesioner dilakukan secara tertulis oleh responden ahli
2. Jawaban merupakan pendapat pribadi dari masing-masing responden
3. Pengisian kuesioner dilakukan secara langsung oleh responden untuk menghindari jawaban yang tidak konsisten

Petunjuk Khusus

1. Bobot mengindikasikan tingkat kepentingan dengan membandingkan setiap faktor strategis internal dan eksternal. Dalam menentukan bobot setiap variabel digunakan skala 1, 2, dan 3 dengan keterangan sebagai berikut:

1 = jika faktor internal atau eksternal pada baris (horizontal) kurang penting dari pada faktor strategis internal atau eksternal pada (vertikal).

2 = jika faktor internal atau eksternal pada baris (horizontal) sama penting dengan faktor strategis internal atau eksternal pada kolom (vertikal).

3 = jika faktor internal atau eksternal pada baris (horizontal) lebih penting dari pada faktor strategis internal atau eksternal pada kolom (vertikal).

2. Penentuan bobot adalah pandangan masing-masing responden terhadap faktor strategis internal dan eksternal UKM Sido Luhur.

3. Cara membaca perbandingan variabel dimulai dari baris (horizontal) kedua terhadap kolom (vertikal) pertama dan harus konsisten. Misal pada baris (horizontal) kedua adalah faktor "memiliki umur simpan yang lama" dan kolom (vertikal) pertama adalah faktor "produk sudah memiliki P-IRT". Faktor tersebut dibandingkan menurut pendapat responden, apabila menurut pendapat responden sama-sama penting maka diberi bobot sebesar 2.

Identifikasi Bobot Faktor Strategi Internal:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	Total	Bobot
A																	
B																	
C																	
D																	
E																	
F																	
G																	
H																	
I																	
J																	
K																	
L																	
M																	
N																	
O																	
Total																	

Keterangan Kekuatan :

- A = Memiliki nomer Pangan Industri Rumah Tangga (P-IRT) (S)
- B = Memiliki umur simpan produk yang lama (S)
- C = Memiliki dua varian produk dan berbagai ukuran kemasan (S)
- D = Proses produksi mudah dan sederhana (S)
- E = Kapasitas produksi mampu memenuhi pesanan (S)
- F = Pelaksanaan produksi sudah terjadwal (S)
- G = Kualitas dan kuantitas mesin produksi yang sudah memadai (S)
- H = Jumlah tenaga kerja sudah tercukupi (S)
- I = Kompetensi tenaga kerja baik (S)
- J = Harga produk terjangkau (S)
- K = Harga dapat bersaing dengan kompetitor (S)

Keterangan Kelemahan

- L = Belum ada strategi pemasaran (W)
- M = Pemasaran yang dilakukan masih di wilayah Malang Raya (W)
- N = Belum ada SOP yang jelas dan tertulis pada proses produksi (W)
- O = Motivasi dan Etos Kerja Rendah (W)

Identifikasi Bobot Faktor Strategi Eksternal:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Total	Bobot
A														
B														
C														
D														
E														
F														
G														
H														
I														
J														
K														
L														
Total														

Keterangan Kesempatan

A = Adanya dukungan dari pemerintah berupa bantuan legalitas, pameran, dan penyuluhan (O)

B = Memiliki potensi pasar yang besar untuk semua kalangan (O)

C = Tren minuman kopi yang digemari oleh masyarakat dari berbagai kalangan (O)

D = Peluang menjalin kerjasama dengan perusahaan yang lebih besar (O)

E = Peluang memanfaatkan *digital marketing* untuk memperluas pemasaran (O)

F = Bahan baku mudah didapatkan (O)

Keterangan Ancaman

G = Bermunculan pesaing yang sejenis cukup banyak (T)

H = Karakteristik pasar yang selalu menginginkan hal atau inovasi yang baru (T)

I = Variasi harga produk pesaing yang berbeda (T)

J = Banyaknya inovasi produk yang dipasarkan (T)

K = Ketidakesesuaian bahan baku yang didapat dari pemasok karena terlalu banyak *impurities* dalam bahan baku yang dipasok (T)

L = Harga bahan baku yang fluktuatif (T)

C. PENENTUAN RATING (PERINGKAT)

Tujuan:

Mendapatkan penilaian para responden mengenai faktor-faktor strategis internal dan eksternal yaitu dengan cara pemberian *rating* (peringkat) terhadap seberapa besar faktor mempengaruhi strategi pengembangan usaha kopi bubuk UKM Sido Luluh. Pemberian *rating* dilakukan untuk melihat seberapa besar respon UKM Sido Luluh terhadap faktor internal dan eksternal.

Petunjuk Umum:

1. Pengisian kuesioner dilakukan secara tertulis oleh responden
2. Jawaban merupakan pendapat pribadi dari masing-masing responden
3. Pengisian kuesioner dilakukan secara langsung oleh responden untuk menghindari jawaban yang tidak konsisten

a. Penentuan Rating Faktor Internal

Pertanyaan:

Menurut Bapak/Ibu, bagaimana faktor-faktor kekuatan dan kelemahan internal dibawah ini mempengaruhi potensi UKM Sido Luluh?

Alternatif pemberian rating terhadap faktor-faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan yang tersedia adalah:

Kriteria Kekuatan

- 1) Nilai 1, jika faktor strategis tersebut merupakan kekuatan kecil yang memiliki pengaruh kecil
- 2) Nilai 2, jika faktor strategis tersebut merupakan kekuatan kecil yang memiliki pengaruh besar
- 3) Nilai 3, jika faktor strategis tersebut merupakan kekuatan utama yang memiliki pengaruh kecil
- 4) Nilai 4, jika faktor strategis tersebut merupakan kekuatan utama yang memiliki pengaruh besar

Kriteria Kelemahan

- 1) Nilai 1, jika faktor strategis tersebut merupakan kelemahan utama yang memiliki pengaruh besar
- 2) Nilai 2, jika faktor strategis tersebut merupakan kelemahan utama yang memiliki pengaruh kecil
- 3) Nilai 3, jika faktor strategis tersebut merupakan kelemahan kecil yang memiliki pengaruh besar

- 4) Nilai 4, jika faktor strategis tersebut merupakan kelemahan kecil yang memiliki pengaruh kecil

Faktor Strategis Internal	1	2	3	4
KEKUATAN				
Memiliki nomer Pangan Industri Rumah Tangga (P-IRT)				
Memiliki umur simpan produk yang lama				
Memiliki dua varian produk dan berbagai ukuran kemasan				
Proses produksi mudah dan sederhana				
Kapasitas produksi mampu memenuhi pesanan				
Pelaksanaan produksi sudah terjadwal				
Kualitas dan kuantitas mesin produksi yang sudah memadai				
Jumlah tenaga kerja sudah tercukupi				
Kompetensi tenaga kerja baik				
Harga produk terjangkau				
Harga dapat bersaing dengan kompetitor				
Total				
KELEMAHAN				
Belum ada strategi pemasaran				
Pemasaran yang dilakukan masih di wilayah Malang Raya				
Belum ada SOP yang jelas dan tertulis pada proses produksi				
Motivasi dan Etos Kerja Rendah				
Total				

b. Penentuan Rating Faktor Eksternal

Pertanyaan:

Menurut Bapak/Ibu, bagaimana faktor-faktor peluang dan ancaman eksternal dibawah ini mempengaruhi potensi UKM Sido Luhur?

Alternatif pemberian bobot terhadap faktor-faktor eksternal berupa peluang dan ancaman yang tersedia adalah:

Kriteria Peluang

- 1) Nilai 1, jika faktor strategis tersebut memiliki kemampuan tidak baik dalam meraih peluang
- 2) Nilai 2, jika faktor strategis tersebut memiliki kemampuan cukup baik dalam meraih peluang
- 3) Nilai 3, jika faktor strategis tersebut memiliki kemampuan baik dalam meraih peluang
- 4) Nilai 4, jika faktor strategis tersebut memiliki kemampuan sangat baik dalam meraih peluang

Kriteria Ancaman

- 1) Nilai 1 jika faktor strategis tersebut merupakan ancaman yang memiliki pengaruh sangat kuat
- 2) Nilai 2, jika faktor strategis tersebut merupakan ancaman yang memiliki pengaruh kuat
- 3) Nilai 3, jika faktor strategis tersebut merupakan ancaman yang memiliki pengaruh lemah
- 4) Nilai 4, jika faktor strategis tersebut merupakan ancaman yang memiliki pengaruh yang sangat lemah

Faktor Strategis Eksternal	1	2	3	4
PELUANG				
Adanya dukungan dari pemerintah berupa bantuan legalitas, pameran, dan penyuluhan				
Memiliki potensi pasar yang besar untuk semua kalangan				
Tren minuman kopi yang digemari oleh masyarakat dari berbagai kalangan				

Peluang menjalin Kerjasama dengan perusahaan yang lebih besar				
Peluang memanfaatkan <i>digital marketing</i> untuk memperluas pemasaran				
Bahan baku mudah didapatkan				
Total				
ANCAMAN				
Bermunculan pesaing yang sejenis cukup banyak				
Karakteristik pasar yang selalu menginginkan hal atau inovasi yang baru				
Variasi harga produk pesaing yang berbeda				
Banyaknya inovasi produk yang dipasarkan				
Ketidaksesuaian bahan baku yang didapat dari pemasok karena terlalu banyak <i>impurities</i> dalam bahan baku yang dipasok				
Harga bahan baku yang fluktuatif				
Total				

Lampiran 2. Kuesioner Pemilihan Strategi dengan Metode Fuzzy AHP



JURUSAN TEKNOLOGI INDUSTRI PERTANIAN
FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Jl. Veteran, Ketawanggede, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur
65145

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Alamat :
3. Jenis kelamin :
4. Umur :
 - a. 17-20 Tahun
 - b. 21-30 Tahun
 - c. 31-40 Tahun
 - d. 41-50 Tahun
 - e. > 50 Tahun
5. Pendidikan Terakhir :
 - a. SD
 - b. SMP
 - c. SMA
 - d. Sarjana
 - e. Lainnya
6. Jabatan :
7. Alamat Kantor :

PENENTUAN ALTERNATIF PERENCANAAN STRATEGI

PENGEMBANGAN USAHA TERBAIK

Perencanaan alternatif strategi pengembangan usaha terbaik merupakan penilaian terakhir dalam perencanaan strategi pengembangan usaha kopi bubuk di UKM Sido Luhur Kota Malang. Tujuannya untuk menentukan alternatif strategi kompetitif yang menjadi prioritas pengembangan usaha di UKM Sido Luhur. Penilaian dilakukan dengan memilih skala antara range 1 hingga 9 yang dirasa paling tepat dan sesuai dalam menggambarkan tingkat kepentingan antara dua alternatif yang dibandingkan.

Petunjuk Pengisian:

1. Pengisian kuesioner dilakukan secara tertulis oleh responden.
2. Jawaban merupakan pendapat pribadi dari masing-masing responden.
3. Pengisian kuesioner diisi secara langsung oleh responden untuk menghindari jawaban yang tidak konsisten.



4. Penilaian dilakukan untuk membandingkan seluruh alternatif yang telah terseleksi pada analisis SWOT. Penilaian dengan membandingkan masing-masing dua alternatif yang sudah dipasangkan dalam tabel hingga semua alternatif saling dibandingkan satu sama lain.
5. Nilai skala dipilih langsung pada tabel yang sudah disediakan dengan memberi bulatan pada angka untuk skala yang dianggap sesuai.
6. Skala bagian kanan dipilih bila alternatif sebelah kanan lebih penting dibandingkan dengan alternatif sebelah kiri, sebaliknya apabila alternatif sebelah kiri lebih penting dibandingkan alternatif sebelah kanan, maka skala bagian kiri yang dipilih.
7. Nilai skala yang diberikan yaitu antara *range* 1 sampai 9 dengan keterangan sebagai berikut:
 - a. 1 = Jika kedua alternatif dianggap sama penting.
 - b. 3 = Jika alternatif tersebut sedikit lebih penting dari alternatif lainnya.
 - c. 5 = Jika alternatif tersebut jelas lebih penting dari alternatif lainnya.
 - d. 7 = Jika alternatif tersebut sangat jelas lebih penting dari alternatif lainnya.
 - e. 9 = Jika alternatif tersebut mutlak lebih penting dari alternatif lainnya.
 - f. 2,4,6,8 = Nilai-nilai antara dua nilai perbandingan yang berdekatan.

Tabel 1. Contoh Pengisian Alternatif Strategi Pengemabangan Usaha Kopi Bubuk di UKM Sido Lurah.

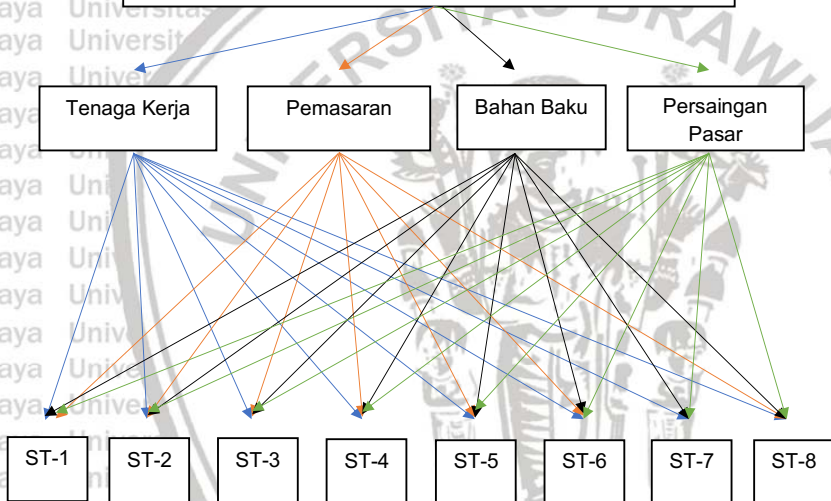
Alternatif Strategi	Skala Penilaian																Alternatif Strategi	
C1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C2
C1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C3
C2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C3

Alternatif C1 : sangat lebih penting dibandingkan alternatif C2

Alternatif C3 : sedikit lebih penting dibandingkan alternatif C1

Alternatif C3 : lebih penting dibandingkan alternatif C2

Perancangan Strategi Pengembangan Usaha Kopi Bubuk di UKM Sido Luhur Kota Malang



Berdasarkan hasil analisis SWOT didapatkan faktor dan alternatif terbaik yang dapat dijalankan oleh UKM Sido Luhur adalah sebagai berikut:

Faktor:

1. Tenaga Kerja
2. Pemasaran
3. Bahan Baku
4. Persaingan Pasar

Alternatif Strategi:

1. Meningkatkan pangsa pasar (ST-1)
2. Melakukan kerjasama dengan industri besar maupun para pelaku usaha kopi lainnya agar tercapai tujuan usaha (ST-2)
3. Meningkatkan motivasi dan etos kerja agar dapat bekerja lebih efektif dan efisien (ST-3)
4. Membuat strategi pemasaran serta memanfaatkan media sosial dan *e-commerce* dalam memasarkan produk (ST-4)
5. Meningkatkan kualitas produk agar dapat menarik konsumen (ST-5)
6. Melakukan diversifikasi produk (ST-6)
7. Membuat SOP terkait proses produksi (ST-7)

8. Mempertahankan loyalitas konsumen (ST-8)



Dalam rangka menentukan perencanaan strategi pengembangan usaha kopi bubuk di UKM Sido Luhur, menurut anda bagaimana tentang perbandingan tingkat kepentingan faktor-faktor berikut ini

Atribut Kriteria	Skala Penilaian																		Atribut Kriteria
	Diisi jika strategi di kolom sebelah kiri lebih penting dibanding kolom sebelah kanan									Diisi jika strategi di kolom sebelah kanan lebih penting dibanding kolom sebelah kiri									
Tenaga Kerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemasaran	
Tenaga Kerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bahan Baku	
Tenaga Kerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persaingan Pasar	
Pemasaran	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bahan Baku	
Pemasaran	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persaingan Pasar	
Bahan Baku	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persaingan Pasar	

Bagaimana pendapat anda tentang perbandingan prioritas antara alternatif strategi berikut, dalam menentukan pengembangan usaha kopi bubuk di UKM Sido Luhur ditinjau dari faktor Tenaga Kerja

Atribut Kriteria	Skala Penilaian																		Atribut Kriteria
	Diisi jika strategi di kolom sebelah kiri lebih penting dibanding kolom sebelah kanan									Diisi jika strategi di kolom sebelah kanan lebih penting dibanding kolom sebelah kiri									
Meningkatkan pangsa pasar (ST-1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan kerjasama dengan industri besar maupun para pelaku usaha kopi lainnya agar tercapai tujuan usaha (ST-2)	
Meningkatkan pangsa pasar (ST-1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan motivasi dan etos kerja agar dapat bekerja lebih efektif dan efisien (ST-3)	
Meningkatkan pangsa pasar (ST-1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat strategi pemasaran serta memanfaatkan media sosial dan e-commerce dalam memasarkan produk (ST-4)	
Meningkatkan pangsa	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan kualitas produk	

pasar (ST-1)																		agar dapat menarik konsumen (ST-5)
Meningkatkan pangsa pasar (ST-1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan diversifikasi produk (ST-6)
Meningkatkan pangsa pasar (ST-1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat SOP terkait proses produksi (ST-7)
Meningkatkan pangsa pasar (ST-1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mempertahankan loyalitas konsumen (ST-8)
Melakukan kerjasama dengan industri besar maupun para pelaku usaha kopi lainnya agar tercapai tujuan usaha (ST-2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan motivasi dan etos kerja agar dapat bekerja lebih efektif dan efisien (ST-3)
Melakukan kerjasama dengan industri besar maupun para pelaku usaha kopi lainnya agar tercapai tujuan usaha (ST-2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat strategi pemasaran serta memanfaatkan media sosial dan e-commerce dalam memasarkan produk (ST-4)
Melakukan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan

kerjasama dengan industri besar maupun para pelaku usaha kopi lainnya agar tercapai tujuan usaha (ST-2)																			kualitas produk agar dapat menarik konsumen (ST-5)
Melakukan kerjasama dengan industri besar maupun para pelaku usaha kopi lainnya agar tercapai tujuan usaha (ST-2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan diversifikasi produk (ST-6)	
Melakukan kerjasama dengan industri besar maupun para pelaku usaha kopi lainnya agar tercapai tujuan usaha (ST-2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat SOP terkait proses produksi (ST-7)	
Melakukan kerjasama dengan industri besar maupun para pelaku usaha kopi lainnya	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mempertahankan loyalitas konsumen (ST-8)	

[illegible]

dan efisien (ST-3)																		
Meningkatkan motivasi dan etos kerja agar dapat bekerja lebih efektif dan efisien (ST-3)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mempertahankan loyalitas konsumen (ST-8)
Membuat strategi pemasaran serta memanfaatkan media sosial dan e-commerce dalam memasarkan produk (ST-4)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan kualitas produk agar dapat menarik konsumen (ST-5)
Membuat strategi pemasaran serta memanfaatkan media sosial dan e-commerce dalam memasarkan produk (ST-4)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan diversifikasi produk (ST-6)
Membuat strategi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat SOP terkait proses

Meningkatkan kualitas produk agar dapat menarik konsumen (ST-5)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mempertahankan loyalitas konsumen (ST-8)
Melakukan diversifikasi produk (ST-6))	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat SOP terkait proses produksi (ST-7)
Melakukan diversifikasi produk (ST-6)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mempertahankan loyalitas konsumen (ST-8)
Membuat SOP terkait proses produksi (ST-7)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mempertahankan loyalitas konsumen (ST-8)



Bagaimana pendapat anda tentang perbandingan prioritas antara alternatif strategi berikut, dalam menentukan pengembangan usaha kopi bubuk di UKM Sido Luhur ditinjau dari faktor Pemasaran

Atribut Kriteria	Skala Penilaian																		Atribut Kriteria
	Diisi jika strategi di kolom sebelah kiri lebih penting dibanding kolom sebelah kanan									Diisi jika strategi di kolom sebelah kanan lebih penting dibanding kolom sebelah kiri									
Meningkatkan pangsa pasar (ST-1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan kerjasama dengan industri besar maupun para pelaku usaha kopi lainnya agar tercapai tujuan usaha (ST-2)	
Meningkatkan pangsa pasar (ST-1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan motivasi dan etos kerja agar dapat bekerja lebih efektif dan efisien (ST-3)	
Meningkatkan pangsa pasar (ST-1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat strategi pemasaran serta memanfaatkan media sosial dan e-commerce dalam memasarkan produk (ST-4)	
Meningkatkan pangsa	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan kualitas produk	

pasar (ST-1)																		agar dapat menarik konsumen (ST-5)
Meningkatkan pangsa pasar (ST-1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan diversifikasi produk (ST-6)
Meningkatkan pangsa pasar (ST-1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat SOP terkait proses produksi (ST-7)
Meningkatkan pangsa pasar (ST-1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mempertahankan loyalitas konsumen (ST-8)
Melakukan kerjasama dengan industri besar maupun para pelaku usaha kopi lainnya agar tercapai tujuan usaha (ST-2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan motivasi dan etos kerja agar dapat bekerja lebih efektif dan efisien (ST-3)
Melakukan kerjasama dengan industri besar maupun para pelaku usaha kopi lainnya agar tercapai tujuan usaha (ST-2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat strategi pemasaran serta memanfaatkan media sosial dan e-commerce dalam memasarkan produk (ST-4)
Melakukan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan

[illegible]

dan efisien (ST-3)																		
Meningkatkan motivasi dan etos kerja agar dapat bekerja lebih efektif dan efisien (ST-3)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mempertahankan loyalitas konsumen (ST-8)
Membuat strategi pemasaran serta memanfaatkan media sosial dan e-commerce dalam memasarkan produk (ST-4)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan kualitas produk agar dapat menarik konsumen (ST-5)
Membuat strategi pemasaran serta memanfaatkan media sosial dan e-commerce dalam memasarkan produk (ST-4)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan diversifikasi produk (ST-6)
Membuat strategi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat SOP terkait proses

Meningkatkan kualitas produk agar dapat menarik konsumen (ST-5)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mempertahankan loyalitas konsumen (ST-8)
Melakukan diversifikasi produk (ST-6))	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat SOP terkait proses produksi (ST-7)
Melakukan diversifikasi produk (ST-6)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mempertahankan loyalitas konsumen (ST-8)
Membuat SOP terkait proses produksi (ST-7)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mempertahankan loyalitas konsumen (ST-8)

Bagaimana pendapat anda tentang perbandingan prioritas antara alternatif strategi berikut, dalam menentukan pengembangan usaha kopi bubuk di UKM Sido Luhur ditinjau dari faktor Bahan Baku

Atribut Kriteria	Skala Penilaian																		Atribut Kriteria
	Diisi jika strategi di kolom sebelah kiri lebih penting dibanding kolom sebelah kanan									Diisi jika strategi di kolom sebelah kanan lebih penting dibanding kolom sebelah kiri									
Meningkatkan pangsa pasar (ST-1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan kerjasama dengan industri besar maupun para pelaku usaha kopi lainnya agar tercapai tujuan usaha (ST-2)	
Meningkatkan pangsa pasar (ST-1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan motivasi dan etos kerja agar dapat bekerja lebih efektif dan efisien (ST-3)	
Meningkatkan pangsa pasar (ST-1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat strategi pemasaran serta memanfaatkan media sosial dan e-commerce dalam memasarkan produk (ST-4)	
Meningkatkan pangsa	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan kualitas produk	

pasar (ST-1)																		agar dapat menarik konsumen (ST-5)
Meningkatkan pangsa pasar (ST-1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan diversifikasi produk (ST-6)
Meningkatkan pangsa pasar (ST-1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat SOP terkait proses produksi (ST-7)
Meningkatkan pangsa pasar (ST-1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mempertahankan loyalitas konsumen (ST-8)
Melakukan kerjasama dengan industri besar maupun para pelaku usaha kopi lainnya agar tercapai tujuan usaha (ST-2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan motivasi dan etos kerja agar dapat bekerja lebih efektif dan efisien (ST-3)
Melakukan kerjasama dengan industri besar maupun para pelaku usaha kopi lainnya agar tercapai tujuan usaha (ST-2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat strategi pemasaran serta memanfaatkan media sosial dan e-commerce dalam memasarkan produk (ST-4)
Melakukan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan

kerjasama dengan industri besar maupun para pelaku usaha kopi lainnya agar tercapai tujuan usaha (ST-2)																				kualitas produk agar dapat menarik konsumen (ST-5)
Melakukan kerjasama dengan industri besar maupun para pelaku usaha kopi lainnya agar tercapai tujuan usaha (ST-2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9			Melakukan diversifikasi produk (ST-6)
Melakukan kerjasama dengan industri besar maupun para pelaku usaha kopi lainnya agar tercapai tujuan usaha (ST-2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9			Membuat SOP terkait proses produksi (ST-7)
Melakukan kerjasama dengan industri besar maupun para pelaku usaha kopi lainnya	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9			Mempertahankan loyalitas konsumen (ST-8)

[illegible]

dan efisien (ST-3)																		
Meningkatkan motivasi dan etos kerja agar dapat bekerja lebih efektif dan efisien (ST-3)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mempertahankan loyalitas konsumen (ST-8)
Membuat strategi pemasaran serta memanfaatkan media sosial dan e-commerce dalam memasarkan produk (ST-4)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan kualitas produk agar dapat menarik konsumen (ST-5)
Membuat strategi pemasaran serta memanfaatkan media sosial dan e-commerce dalam memasarkan produk (ST-4)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan diversifikasi produk (ST-6)
Membuat strategi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat SOP terkait proses

Meningkatkan kualitas produk agar dapat menarik konsumen (ST-5)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mempertahankan loyalitas konsumen (ST-8)
Melakukan diversifikasi produk (ST-6))	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat SOP terkait proses produksi (ST-7)
Melakukan diversifikasi produk (ST-6)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mempertahankan loyalitas konsumen (ST-8)
Membuat SOP terkait proses produksi (ST-7)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mempertahankan loyalitas konsumen (ST-8)

Bagaimana pendapat anda tentang perbandingan prioritas antara alternatif strategi berikut, dalam menentukan pengembangan usaha kopi bubuk di UKM Sido Luhur ditinjau dari faktor Persaingan Pasar

Atribut Kriteria	Skala Penilaian																		Atribut Kriteria
	Diisi jika strategi di kolom sebelah kiri lebih penting dibanding kolom sebelah kanan									Diisi jika strategi di kolom sebelah kanan lebih penting dibanding kolom sebelah kiri									
Meningkatkan pangsa pasar (ST-1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan kerjasama dengan industri besar maupun para pelaku usaha kopi lainnya agar tercapai tujuan usaha (ST-2)	
Meningkatkan pangsa pasar (ST-1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan motivasi dan etos kerja agar dapat bekerja lebih efektif dan efisien (ST-3)	
Meningkatkan pangsa pasar (ST-1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat strategi pemasaran serta memanfaatkan media sosial dan e-commerce dalam memasarkan produk (ST-4)	
Meningkatkan pangsa	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan kualitas produk	

pasar (ST-1)																		agar dapat menarik konsumen (ST-5)
Meningkatkan pangsa pasar (ST-1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan diversifikasi produk (ST-6)
Meningkatkan pangsa pasar (ST-1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat SOP terkait proses produksi (ST-7)
Meningkatkan pangsa pasar (ST-1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mempertahankan loyalitas konsumen (ST-8)
Melakukan kerjasama dengan industri besar maupun para pelaku usaha kopi lainnya agar tercapai tujuan usaha (ST-2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan motivasi dan etos kerja agar dapat bekerja lebih efektif dan efisien (ST-3)
Melakukan kerjasama dengan industri besar maupun para pelaku usaha kopi lainnya agar tercapai tujuan usaha (ST-2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat strategi pemasaran serta memanfaatkan media sosial dan e-commerce dalam memasarkan produk (ST-4)
Melakukan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan

kerjasama dengan industri besar maupun para pelaku usaha kopi lainnya agar tercapai tujuan usaha (ST-2)																				kualitas produk agar dapat menarik konsumen (ST-5)
Melakukan kerjasama dengan industri besar maupun para pelaku usaha kopi lainnya agar tercapai tujuan usaha (ST-2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9			Melakukan diversifikasi produk (ST-6)
Melakukan kerjasama dengan industri besar maupun para pelaku usaha kopi lainnya agar tercapai tujuan usaha (ST-2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9			Membuat SOP terkait proses produksi (ST-7)
Melakukan kerjasama dengan industri besar maupun para pelaku usaha kopi lainnya	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9			Mempertahankan loyalitas konsumen (ST-8)

[illegible]

dan efisien (ST-3)																		
Meningkatkan motivasi dan etos kerja agar dapat bekerja lebih efektif dan efisien (ST-3)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mempertahankan loyalitas konsumen (ST-8)
Membuat strategi pemasaran serta memanfaatkan media sosial dan e-commerce dalam memasarkan produk (ST-4)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan kualitas produk agar dapat menarik konsumen (ST-5)
Membuat strategi pemasaran serta memanfaatkan media sosial dan e-commerce dalam memasarkan produk (ST-4)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan diversifikasi produk (ST-6)
Membuat strategi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat SOP terkait proses



Meningkatkan kualitas produk agar dapat menarik konsumen (ST-5)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mempertahankan loyalitas konsumen (ST-8)
Melakukan diversifikasi produk (ST-6))	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat SOP terkait proses produksi (ST-7)
Melakukan diversifikasi produk (ST-6)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mempertahankan loyalitas konsumen (ST-8)
Membuat SOP terkait proses produksi (ST-7)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mempertahankan loyalitas konsumen (ST-8)



Lampiran 3. Hasil perhitungan SWOT

Pakar 1

Owner UKM Sido Luluh

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	Total	Bobot
A		2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	35	0,083
B	2		2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	24	0,057
C	2	2		2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	24	0,057
D	2	2	2		2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	24	0,057
E	1	2	2	2		1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	23	0,055
F	2	3	3	3	3		3	2	3	3	2	3	2	3	3	38	0,090
G	1	2	2	2	2	1		1	2	2	1	2	1	2	2	23	0,055
H	2	3	3	3	3	2	3		3	3	2	3	2	3	2	37	0,088
I	1	2	2	2	2	1	2	1		2	1	2	1	2	2	23	0,055
J	1	2	2	2	2	1	2	1	2		1	2	1	2	2	23	0,055
K	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3		2	2	3	3	37	0,088
L	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2		1	2	2	24	0,057
M	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3		3	3	38	0,090
N	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1		2	23	0,055
O	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2		24	0,057
Total	2	3	3	3	3	1	3	1	3	3	1	3	1	3	3	420	1

Pakar 2

Dinas Koperasi, Perindustrian, dan Perdagangan (Bidang Koperasi dan Usaha Mikro)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	Tota l	Bobo t
A		2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	24	0,057
B	2		1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	24	0,057
C	3	3		2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	38	0,090
D	3	3	2		3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	38	0,090
E	2	2	1	1		2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	24	0,057
F	2	2	1	1	2		1	2	2	2	1	2	2	2	2	24	0,057
G	3	3	2	2	3	3		2	3	3	2	3	3	2	3	37	0,088
H	2	2	2	2	2	2	2		2	2	2	2	2	2	2	28	0,067
I	2	2	1	1	2	2	1	2		2	1	2	2	2	2	24	0,057
J	2	2	1	1	2	2	1	2	2		1	2	2	2	2	24	0,057
K	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3		2	3	3	3	37	0,088
L	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2		2	2	2	25	0,060
M	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2		2	2	24	0,057
N	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2		2	25	0,060
O	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2		24	0,057
Tota l	3	3	1	1	3	3	1	2	3	3	1	3	3	3	3	420	1
I	2	2	8	8	2	2	9	8	2	2	9	1	2	1	2		

Pakar 3

Dinas Koperasi, Perindustrian, dan Perdagangan (Bidang Perindustrian dan Perdagangan)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	Tota l	Bobo t
A		2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	36	0,086
B	2		3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	37	0,088
C	2	1		1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	23	0,055
D	2	2	3		3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	35	0,083
E	1	1	2	1		2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	22	0,052
F	1	1	2	1	2		1	2	1	2	1	2	2	2	2	22	0,052
G	2	2	3	2	3	3		3	2	3	2	3	3	2	3	36	0,086
H	1	1	2	2	2	2	1		1	2	1	2	2	2	2	23	0,055
I	2	2	3	2	3	3	2	3		3	2	3	3	3	3	37	0,088
J	1	1	2	1	2	2	1	2	1		2	2	2	2	2	23	0,055
K	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2		2	3	3	3	35	0,083
L	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2		2	2	2	23	0,055
M	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2		2	2	22	0,052
N	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2		2	24	0,057
O	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2		22	0,052
Tota l	2 0	1 9	3 3	2 1	3 4	3 4	2 0	3 3	1 9	3 3	2 1	3 3	3 4	3 2	3 4	420	1

Rata-rata pembobotan IFE

Internal	Pakar 1	Pakar 2	Pakar 3	Jumlah	Rata-Rata
A	0,083	0,057	0,086	0,226	0,075
B	0,057	0,057	0,088	0,202	0,067
C	0,057	0,090	0,055	0,202	0,067
D	0,057	0,090	0,083	0,231	0,077
E	0,055	0,057	0,052	0,164	0,055
F	0,090	0,057	0,052	0,200	0,067
G	0,055	0,088	0,086	0,229	0,076
H	0,088	0,067	0,055	0,210	0,070
I	0,055	0,057	0,088	0,200	0,067
J	0,055	0,057	0,055	0,167	0,056
K	0,088	0,088	0,083	0,260	0,087
L	0,057	0,060	0,055	0,171	0,057
M	0,090	0,057	0,052	0,200	0,067
N	0,055	0,060	0,057	0,171	0,057
O	0,057	0,057	0,052	0,167	0,056

Pakar 1

Owner UKM Sido Luhur

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Total	Bobot
A		1	2	3	1	1	1	1	2	2	2	2	18	0,068
B	3		1	3	2	2	2	2	3	3	3	3	27	0,102
C	2	3		2	2	2	2	2	3	3	3	3	27	0,102
D	1	1	2		1	1	1	1	2	2	2	3	17	0,061
E	3	2	2	3		2	2	2	3	3	3	3	28	0,106
F	3	2	2	3	2		2	2	3	3	3	3	28	0,106
G	3	2	2	3	2	2		2	3	3	3	3	28	0,106
H	3	2	2	3	2	2	2		3	3	3	3	28	0,106
I	2	1	1	2	1	1	1	1		3	3	3	19	0,061
J	2	1	1	2	1	1	1	1	1		3	3	17	0,057
K	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1		3	15	0,053
L	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		12	0,045
Total	26	17	17	27	16	16	16	16	25	27	29	32	264	1

Pakar 2

Dinas Koperasi, Perindustrian, dan Perdagangan (Bidang Koperasi dan Usaha Mikro)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Total	Bobot
A		2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	21	0,080
B	2		2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	21	0,080
C	2	2		2	2	1	1	2	2	2	2	3	21	0,080
D	2	2	2		2	1	1	2	2	2	2	3	21	0,080
E	2	2	2	2		1	1	2	2	2	2	3	21	0,080
F	3	3	3	3	3		2	3	3	3	3	3	32	0,121
G	3	3	3	3	3	2		3	3	3	3	3	32	0,121
H	2	2	2	2	2	1	1		2	2	2	3	21	0,080
I	2	2	2	2	2	1	1	2		2	2	3	21	0,080
J	2	2	2	2	2	1	1	2	2		2	3	21	0,080
K	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2		3	21	0,080
L	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		11	0,042
Total	23	23	23	23	23	12	12	23	23	23	23	33	264	1

Pakar 3

Dinas Koperasi, Perindustrian, dan Perdagangan (Bidang Perindustrian dan Perdagangan)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Total	Bobot
A		1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	16	0,061
B	3		3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	28	0,106
C	2	1		1	1	2	1	1	2	2	2	1	16	0,061
D	3	2	3		2	3	2	2	3	3	3	2	28	0,106
E	3	2	3	2		3	2	2	3	3	3	2	28	0,106
F	2	1	2	1	1		3	3	2	2	2	1	20	0,076
G	3	2	3	2	2	1		2	3	3	3	2	26	0,098
H	3	2	3	2	2	1	2		3	3	3	2	26	0,098
I	2	1	2	1	1	2	1	1		3	2	1	17	0,064
J	2	1	2	1	1	2	1	1	1		2	1	15	0,057
K	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2		1	16	0,061
L	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3		28	0,106
Total	28	16	28	16	16	24	18	18	27	29	28	16	264	1

Rata-rata pembobotan EFE

Eksternal	Pakar 1	Pakar 2	Pakar 3	Jumlah	Rata-Rata
A	0,068	0,080	0,061	0,208	0,069
B	0,102	0,080	0,106	0,288	0,096
C	0,102	0,080	0,061	0,242	0,081
D	0,061	0,080	0,106	0,247	0,082
E	0,106	0,080	0,106	0,292	0,097
F	0,106	0,121	0,076	0,303	0,101
G	0,106	0,121	0,098	0,326	0,109
H	0,106	0,080	0,098	0,284	0,095
I	0,061	0,080	0,064	0,205	0,068
J	0,057	0,080	0,057	0,193	0,064
K	0,053	0,080	0,061	0,193	0,064
L	0,045	0,042	0,106	0,193	0,064

Rata-rata Rating Internal

Internal	Pakar 1	Pakar 2	Pakar 3	Jumlah	Rata-Rata
A	4	3	4	11	3,667
B	3	3	4	10	3,333
C	4	4	3	11	3,667
D	3	3	3	9	3,000
E	3	4	4	11	3,667
F	3	3	3	9	3,000
G	4	3	3	10	3,333
H	4	4	4	12	4,000
I	4	3	3	10	3,333
J	3	3	3	9	3,000
K	3	3	3	9	3,000
L	1	2	2	5	1,667
M	1	2	2	5	1,667
N	2	2	2	6	2,000
O	2	2	2	6	2,000

Rata-rata Rating Eksternal

Eksternal	Pakar 1	Pakar 2	Pakar 3	Jumlah	Rata-Rata
A	3	3	3	9	3,000
B	4	3	4	11	3,667
C	4	3	3	10	3,333
D	3	3	4	10	3,333
E	4	3	4	11	3,667
F	4	4	3	11	3,667
G	1	1	1	3	1,000
H	1	2	1	4	1,333
I	2	2	2	6	2,000
J	2	2	2	6	2,000
K	2	2	2	6	2,000
L	2	3	1	6	2,000

Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor (B x R)
KEKUATAN			
Memiliki nomor Pangan Industri Rumah Tangga (P-IRT)	0,075	3,667	0,276
Memiliki umur simpan produk yang lama	0,067	3,333	0,225
Memiliki dua varian produk (premium dan standar) dan berbagai ukuran kemasan (100gr, 250gr, 500gr, dan 1000gr)	0,067	3,667	0,247
Proses produksi mudah dan sederhana	0,077	3,000	0,231
Kapasitas produksi mampu memenuhi pesanan	0,055	3,667	0,201
Pelaksanaan produksi sudah terjadwal	0,067	3,000	0,200
Kualitas dan kuantitas mesin produksi yang sudah memadai	0,076	3,333	0,254
Jumlah tenaga kerja sudah tercukupi	0,070	4,000	0,279
Kompetensi tenaga kerja baik	0,067	3,333	0,222
Harga produk terjangkau	0,056	3,000	0,167
Harga dapat bersaing dengan kompetitor	0,087	3,000	0,260
Total			2,562
KELEMAHAN			
Belum ada strategi pemasaran	0,057	1,667	0,095
Pemasaran yang dilakukan belum masih di wilayah Malang Raya	0,067	1,667	0,111
Belum ada SOP yang jelas dan tertulis pada proses produksi	0,057	2,000	0,114
Motivasi dan Etos Kerja Rendah	0,056	2,000	0,111
Total			0,432
			2,994

Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor (B x R)
PELUANG			
Adanya dukungan dari pemerintah berupa bantuan legalitas, pameran, dan penyuluhan	0,069	3,000	0,208
Memiliki potensi pasar yang besar untuk semua kalangan	0,096	3,667	0,352
Tren minuman kopi yang digemari oleh masyarakat dari berbagai kalangan	0,081	3,333	0,269
Peluang menjalin kerjasama dengan perusahaan yang lebih besar	0,082	3,333	0,274
Peluang memanfaatkan <i>digital marketing</i> untuk memperluas pemasaran	0,097	3,667	0,356
Bahan baku mudah didapatkan	0,101	3,667	0,370
Total			1,829
ANCAMAN			
Bermunculan pesaing yang sejenis cukup banyak	0,109	1,000	0,109
Karakteristik pasar yang selalu menginginkan hal atau inovasi yang baru	0,095	1,333	0,126
Variasi harga produk pesaing yang berbeda	0,068	2,000	0,137
Banyaknya inovasi produk yang dipasarkan	0,064	2,000	0,129
Ketidaksesuaian bahan baku yang didapat dari pemasok karena terlalu banyak impurities dalam bahan baku yang dipasok	0,064	2,000	0,129
Harga bahan baku yang fluktuatif	0,064	2,000	0,128
Total			0,758
			2,587

Lampiran 4. Pengolahan Data Faktor Perencanaan Strategi Pengembangan

(Pakar 1. Owner UKM Sido Luhur)

Matriks Berpasangan & Total Kolom

	Tenaga Kerja	Pemasaran	Bahan Baku	Persaingan Pasar
Tenaga Kerja	1,00	0,20	0,33	0,20
Pemasaran	5,00	1,00	3,00	5,00
Bahan Baku	3,00	0,33	1,00	1,00
Persaingan Pasar	5,00	0,20	1,00	1,00
Total Kolom	14,00	1,73	5,33	7,20

Total Baris & Vektor prioritas

	Tenaga Kerja	Pemasaran	Bahan Baku	Persaingan Pasar	Total Baris	Vektor Prioritas
Tenaga Kerja	0,07	0,12	0,06	0,03	0,28	0,07
Pemasaran	0,36	0,58	0,56	0,69	2,19	0,55
Bahan Baku	0,21	0,19	0,19	0,14	0,73	0,18
Persaingan Pasar	0,36	0,12	0,19	0,14	0,80	0,20
Total Kolom	1	1	1	1	4	1

Jumlah Bobot

	Tenaga Kerja	Pemasaran	Bahan Baku	Persaingan Pasar		Vektor Prioritas	Hasil
Tenaga Kerja	1,00	0,20	0,33	0,20	x	0,07	0,28
Pemasaran	5,00	1,00	3,00	5,00		0,55	2,44
Bahan Baku	3,00	0,33	1,00	1,00		0,18	0,77
Persaingan Pasar	5,00	0,20	1,00	1,00		0,20	0,84

Bobot Prioritas

Tenaga Kerja	Pemasaran	Bahan Baku	Persaingan Pasar
4,04	4,46	4,22	4,20

Lambda Maks

Lambda Maks
4,23

Perhitungan CI

CI
0,08

Perhitungan CR

CR	Konsisten
0,085	

Matriks Berpasangan Fuzzy

	Tenaga Kerja			Pemasaran			Bahan Baku			Persaingan Pasar		
	L	M	U	L	M	U	L	M	U	L	M	U
Tenaga Kerja	1,00	1,00	3,00	0,14	0,20	0,33	0,20	0,33	1,00	0,14	0,20	0,14
Pemasaran	3,00	5,00	7,00	1,00	1,00	3,00	1,00	3,00	5,00	3,00	5,00	7,00
Bahan Baku	1,00	3,00	5,00	0,20	0,33	1,00	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00	3,00
Persaingan Pasar	3,00	5,00	7,00	0,14	0,20	0,33	0,33	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00

Penjumlahan LMU dan Total LMU

	L	M	U
Tenaga Kerja	1,49	1,73	4,48
Pemasaran	8,00	14,00	22,00
Bahan Baku	3,20	5,33	12,00
Persaingan Pasar	4,48	7,20	11,33
Total	17,16	28,27	49,81

Perkalian Silang dengan Invers LMU

	L	M	U	x	Invers Total LMU
Tenaga Kerja	1,49	1,73	4,48		
Pemasaran	8,00	14,00	22,00		0,02
Bahan Baku	3,20	5,33	12,00		0,04
Persaingan Pasar	4,48	7,20	11,33		0,06

Hasil perkalian inv.	L	M	U	Permisalan
Tenaga Kerja	0,03	0,06	0,26	S1
Pemasaran	0,16	0,50	1,28	S2
Bahan Baku	0,06	0,19	0,70	S3
Persaingan Pasar	0,09	0,25	0,66	S4

Vektor bobot (d')

V(S1 ≥ S2)	1,00	V(S2 ≥ S1)	0,19	V(S3 ≥ S1)	0,61	V(S4 ≥ S1)	0,47	Total
V(S1 ≥ S3)	1,00	V(S2 ≥ S3)	0,64	V(S3 ≥ S2)	1,00	V(S4 ≥ S2)	1,00	
V(S1 ≥ S4)	1,00	V(S2 ≥ S4)	0,68	V(S3 ≥ S4)	1,00	V(S4 ≥ S3)	0,90	
	1,00		0,19		0,61		0,47	
								2,26

Normalisasi Vektor Bobot (w')

0,442	0,083	0,268	0,207	1,00
1	4	2	3	Ur. Prioritas

Lampiran 5. Hasil Perhitungan Faktor Perencanaan Strategi Pengembangan

Strategi	Pakar	AHP		FAHP Normalisasi Vektor Bobot
		CI	CR	
Tenaga Kerja	1	0,08	0,085	0,442
Pemasaran				0,083
Bahan Baku				0,268
Persaingan Pasar				0,207
Tenaga Kerja	2	0,08	0,087	0,369
Pemasaran				0,163
Bahan Baku				0,175
Persaingan Pasar				0,294
Tenaga Kerja	3	0,09	0,096	0,48
Pemasaran				0,141
Bahan Baku				0,05
Persaingan Pasar				0,328

Faktor	Agregat Bobot	Rangking
Tenaga Kerja	0,430	1
Pemasaran	0,129	3
Bahan Baku	0,164	2
Persaingan Pasar	0,276	1

Lampiran 6. Pengolahan Strategi Alternatif Pengembangan UKM Sido Luhur

(Pakar 1. Owner UKM Sido Luhur)

(Tenaga Kerja)

Matriks Berpasangan & Total Kolom

	ST 1	ST 2	ST 3	ST 4	ST 5	ST 6	ST 7	ST 8
ST 1	1,00	1,00	0,33	0,33	0,50	1,00	0,33	1,00
ST 2	1,00	1,00	0,33	1,00	2,00	2,00	0,50	0,50
ST 3	3,00	3,00	1,00	0,33	0,50	2,00	2,00	0,50
ST 4	3,00	1,00	3,00	1,00	3,00	3,00	2,00	1,00
ST 5	2,00	0,50	2,00	0,33	1,00	2,00	3,00	0,50
ST 6	1,00	0,50	0,50	0,33	0,50	1,00	1,00	0,33
ST 7	3,00	2,00	0,50	0,50	0,33	1,00	1,00	0,33
ST 8	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	3,00	3,00	1,00
Total kolom	15,00	11,00	9,67	4,83	9,83	15,00	12,83	5,17

Total Baris & Vektor prioritas

	ST 1	ST 2	ST 3	ST 4	ST 5	ST 6	ST 7	ST 8	Total Baris	Vektor Prioritas
ST 1	0,07	0,09	0,03	0,07	0,05	0,07	0,03	0,19	0,60	0,07
ST 2	0,07	0,09	0,03	0,21	0,20	0,13	0,04	0,10	0,87	0,11
ST 3	0,20	0,27	0,10	0,07	0,05	0,13	0,16	0,10	1,08	0,14
ST 4	0,20	0,09	0,31	0,21	0,31	0,20	0,16	0,19	1,66	0,21
ST 5	0,13	0,05	0,21	0,07	0,10	0,13	0,23	0,10	1,02	0,13
ST 6	0,07	0,05	0,05	0,07	0,05	0,07	0,08	0,06	0,49	0,06
ST 7	0,20	0,18	0,05	0,10	0,03	0,07	0,08	0,06	0,78	0,10
ST 8	0,07	0,18	0,21	0,21	0,20	0,23	0,19	1,49	0,19	0,19
Total kolom	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1

Jumlah Bobot

	ST 1	ST 2	ST 3	ST 4	ST 5	ST 6	ST 7	ST 8	Vektor Prioritas	Hasil
ST 1	1,00	1,00	0,33	0,33	0,50	1,00	0,33	1,00	0,07	0,64
ST 2	1,00	1,00	0,33	1,00	2,00	2,00	0,50	0,50	0,11	0,96
ST 3	3,00	3,00	1,00	0,33	0,50	2,00	2,00	0,50	0,14	1,23
ST 4	3,00	1,00	3,00	1,00	3,00	3,00	2,00	1,00	0,23	1,90
ST 5	2,00	0,50	2,00	0,33	1,00	2,00	3,00	0,50	0,13	1,18
ST 6	1,00	0,50	0,50	0,33	0,50	1,00	1,00	0,33	0,06	0,55
ST 7	3,00	2,00	0,50	0,50	0,33	1,00	1,00	0,33	0,10	0,88
ST 8	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	3,00	3,00	1,00	0,15	1,69

Bobot Prioritas

ST 1	ST 2	ST 3	ST 4	ST 5	ST 6	ST 7	ST 8
8,59	8,78	9,10	9,12	9,26	8,95	9,00	9,06

Lambda Maks

Lambda Maks
8,98

Perhitungan CI

CI
0,14

Perhitungan CR

CR	Konsisten
0,0996	

Matriks Berpasangan Fuzzy

	ST1				ST2				ST3				ST4				ST5				ST6				ST7				ST8			
	G	B	Y	R	G	B	Y	R	G	B	Y	R	G	B	Y	R	G	B	Y	R	G	B	Y	R	G	B	Y	R	G	B	Y	R
ST1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
ST2	0,83	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,83	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
ST3	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
ST4	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
ST5	0,93	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,93	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
ST6	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
ST7	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
ST8	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Penjumlahan LMU dan Total LMU

	L	M	U
ST 1	4,85	5,50	16,00
ST 2	5,03	8,33	18,00
ST 3	5,70	12,33	24,00
ST 4	7,33	17,00	31,00
ST 5	5,70	11,33	23,00
ST 6	3,48	5,17	12,00
ST 7	4,23	8,67	17,00
ST 8	6,67	15,00	27,00
Total	43,00	83,33	168,00

Perkalian Silang dengan Invers LMU

	L	M	U		Invers Total LMU
ST 1	4,85	5,50	16,00		
ST 2	5,03	8,33	18,00		
ST 3	5,70	12,33	24,00		0,01
ST 4	7,33	17,00	31,00		0,01
ST 5	5,70	11,33	23,00	x	0,02
ST 6	3,48	5,17	12,00		
ST 7	4,23	8,67	17,00		
ST 8	6,67	15,00	27,00		

	L	M	U	Permislalan
ST 1	0,03	0,07	0,37	S1
ST 2	0,03	0,10	0,42	S2
ST 3	0,03	0,15	0,56	S3
ST 4	0,04	0,20	0,72	S4
ST 5	0,03	0,14	0,53	S5
ST 6	0,02	0,06	0,28	S6
ST 7	0,03	0,10	0,40	S7
ST 8	0,04	0,18	0,63	S8

Vektor Bobot (d')

$V(S1 \geq S2)$	1,00	$V(S2 \geq S3)$	0,01	$V(S3 \geq S4)$	0,80	$V(S4 \geq S5)$	0,70	$V(S5 \geq S6)$	0,88	$V(S6 \geq S7)$	1,00	$V(S7 \geq S8)$	0,90	$V(S8 \geq S9)$	0,74
$V(S1 \geq S3)$	1,00	$V(S2 \geq S4)$	1,00	$V(S3 \geq S5)$	0,89	$V(S4 \geq S6)$	0,78	$V(S5 \geq S7)$	0,81	$V(S6 \geq S8)$	1,00	$V(S7 \geq S9)$	0,99	$V(S8 \geq S9)$	0,83
$V(S1 \geq S4)$	1,00	$V(S2 \geq S5)$	1,00	$V(S3 \geq S6)$	1,00	$V(S4 \geq S7)$	0,90	$V(S5 \geq S8)$	1,00	$V(S6 \geq S9)$	1,00	$V(S7 \geq S9)$	1,00	$V(S8 \geq S9)$	0,94
$V(S1 \geq S5)$	1,00	$V(S2 \geq S6)$	0,87	$V(S3 \geq S7)$	0,98	$V(S4 \geq S8)$	0,88	$V(S5 \geq S9)$	1,00	$V(S6 \geq S9)$	1,00	$V(S7 \geq S9)$	1,00	$V(S8 \geq S9)$	1,00
$V(S1 \geq S6)$	0,98	$V(S2 \geq S7)$	0,87	$V(S3 \geq S8)$	0,74	$V(S4 \geq S9)$	0,62	$V(S5 \geq S9)$	0,77	$V(S6 \geq S9)$	1,00	$V(S7 \geq S9)$	1,00	$V(S8 \geq S9)$	0,92
$V(S1 \geq S7)$	1,00	$V(S2 \geq S8)$	1,00	$V(S3 \geq S9)$	0,89	$V(S4 \geq S9)$	0,78	$V(S5 \geq S9)$	0,92	$V(S6 \geq S9)$	1,00	$V(S7 \geq S9)$	0,86	$V(S8 \geq S9)$	0,67
$V(S1 \geq S8)$	1,00	$V(S2 \geq S9)$	1,00	$V(S3 \geq S9)$	1,00	$V(S4 \geq S9)$	0,96	$V(S5 \geq S9)$	1,00	$V(S6 \geq S9)$	1,00	$V(S7 \geq S9)$	1,00	$V(S8 \geq S9)$	0,82
0,98	0,87	0,74	0,62	0,77	1,00	0,86	0,67								

Normalisasi Vektor Bobot (w') dan Urutan Prioritas

0,151	0,133	0,114	0,096	0,118	0,154	0,132	0,103
2	3	6	8	5	1	4	7

Pakar 1. Owner UKM Sido Luhur (Pemasaran)

Matriks Berpasangan & Total Kolom

	ST 1	ST 2	ST 3	ST 4	ST 5	ST 6	ST 7	ST 8
ST 1	1,00	0,33	3,00	0,33	3,00	3,00	3,00	0,33
ST 2	3,00	1,00	3,00	0,33	3,00	3,00	3,00	0,33
ST 3	0,33	0,33	1,00	0,33	0,33	2,00	0,33	0,33
ST 4	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	5,00	5,00	3,00
ST 5	0,33	0,33	3,00	0,33	1,00	3,00	3,00	0,33
ST 6	0,33	0,33	0,50	0,20	0,33	1,00	2,00	0,20
ST 7	0,33	0,33	3,00	0,20	0,33	0,50	1,00	0,33
ST 8	3,00	3,00	3,00	0,33	3,00	5,00	3,00	1,00
Total kolom	11,33	8,67	19,50	3,07	14,00	22,50	20,33	5,87

Total Baris & Vektor prioritas

	ST 1	ST 2	ST 3	ST 4	ST 5	ST 6	ST 7	ST 8	Total Baris	Vektor Prioritas
ST 1	0,09	0,04	0,15	0,11	0,21	0,13	0,15	0,06	0,94	0,12
ST 2	0,26	0,12	0,15	0,11	0,21	0,13	0,15	0,06	1,19	0,15
ST 3	0,03	0,04	0,05	0,11	0,02	0,09	0,02	0,06	0,41	0,05
ST 4	0,26	0,35	0,15	0,33	0,21	0,22	0,25	0,51	2,28	0,29
ST 5	0,03	0,04	0,15	0,11	0,07	0,13	0,15	0,06	0,74	0,09
ST 6	0,03	0,04	0,03	0,07	0,02	0,04	0,10	0,03	0,36	0,04
ST 7	0,03	0,04	0,15	0,07	0,02	0,02	0,05	0,06	0,44	0,05
ST 8	0,26	0,35	0,15	0,11	0,21	0,22	0,15	0,17	1,63	0,20
Total kolom	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1

Jumlah Bobot

	ST 1	ST 2	ST 3	ST 4	ST 5	ST 6	ST 7	ST 8	Vektor Prioritas	Hasil
ST 1	1,00	0,33	3,00	0,33	3,00	3,00	3,00	0,33	0,12	1,06
ST 2	3,00	1,00	3,00	0,33	3,00	3,00	3,00	0,33	0,15	1,40
ST 3	0,33	0,33	1,00	0,33	0,33	2,00	0,33	0,33	0,05	0,44
ST 4	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	5,00	5,00	3,00	0,29	2,63
ST 5	0,33	0,33	3,00	0,33	1,00	3,00	3,00	0,33	0,09	0,80
ST 6	0,33	0,33	0,50	0,20	0,33	1,00	2,00	0,20	0,04	0,40
ST 7	0,33	0,33	3,00	0,20	0,33	0,50	1,00	0,33	0,05	0,48
ST 8	3,00	3,00	3,00	0,33	3,00	5,00	3,00	1,00	0,20	1,92

Bobot Prioritas

ST 1	ST 2	ST 3	ST 4	ST 5	ST 6	ST 7	ST 8
9,03	9,36	8,56	9,20	8,64	8,86	8,70	9,44

Lamda Maks

Lamda Maks
8,97

Perhitungan CI

CI
0,14

Perhitungan CR

CR	Konsisten
0,099	

Matriks Berpasangan Fuzzy

	S1				S2				S3				S4				S5				S6				S7				S8			
	M	P	N	Y	M	P	N	Y	M	P	N	Y	M	P	N	Y	M	P	N	Y	M	P	N	Y	M	P	N	Y	M	P	N	Y
S1	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	
S2	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	
S3	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	
S4	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	
S5	1,00	1,00	1,00	1,00	0,25	0,25	0,25	0,25	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	
S6	1,00	1,00	1,00	1,00	0,25	0,25	0,25	0,25	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	
S7	1,00	1,00	1,00	1,00	0,25	0,25	0,25	0,25	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,25	0,25	0,25	0,25	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	
S8	1,00	1,00	1,00	1,00	0,25	0,25	0,25	0,25	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,25	0,25	0,25	0,25	0,50	0,50	0,50	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	

Penjumlahan LMU dan Total LMU

	L	M	U
ST 1	5,60	14,00	26,00
ST 2	6,40	16,67	30,00
ST 3	3,20	5,00	13,00
ST 4	14,00	28,00	44,00
ST 5	4,74	11,20	21,33
ST 6	3,14	4,90	11,67
ST 7	3,19	6,03	13,33
ST 8	9,20	21,33	36,00
Total	49,47	107,13	195,33

Perkalian Silang dengan Invers LMU

	L	M	U
ST 1	5,60	14,00	26,00
ST 2	6,40	16,67	30,00
ST 3	3,20	5,00	13,00
ST 4	14,00	28,00	44,00
ST 5	4,74	11,20	21,33
ST 6	3,14	4,90	11,67
ST 7	3,19	6,03	13,33
ST 8	9,20	21,33	36,00

x

Invers Total LMU
0,01
0,01
0,02

	L	M	U	Permisalan
ST 1	0,03	0,13	0,53	S1
ST 2	0,03	0,16	0,61	S2
ST 3	0,02	0,05	0,26	S3
ST 4	0,07	0,26	0,89	S4
ST 5	0,02	0,10	0,43	S5
ST 6	0,02	0,05	0,24	S6
ST 7	0,02	0,06	0,27	S7
ST 8	0,05	0,20	0,73	S8

Vektor bobot (d')

$V(S1 \geq S2)$	1,00	$V(S2 \geq S3)$	0,95	$V(S3 \geq S4)$	1,00	$V(S4 \geq S5)$	0,78	$V(S5 \geq S6)$	1,00	$V(S6 \geq S7)$	1,00	$V(S7 \geq S8)$	1,00	$V(S8 \geq S9)$	0,97
$V(S2 \geq S3)$	0,74	$V(S2 \geq S4)$	0,68	$V(S2 \geq S5)$	1,00	$V(S4 \geq S2)$	0,83	$V(S5 \geq S2)$	1,00	$V(S6 \geq S2)$	1,00	$V(S7 \geq S2)$	1,00	$V(S8 \geq S2)$	0,93
$V(S1 \geq S4)$	1,00	$V(S2 \geq S4)$	1,00	$V(S3 \geq S4)$	1,00	$V(S4 \geq S3)$	0,47	$V(S5 \geq S3)$	0,80	$V(S6 \geq S3)$	1,00	$V(S7 \geq S3)$	0,96	$V(S8 \geq S3)$	0,58
$V(S1 \geq S5)$	0,84	$V(S2 \geq S5)$	0,89	$V(S3 \geq S5)$	1,00	$V(S4 \geq S5)$	0,70	$V(S5 \geq S4)$	1,00	$V(S6 \geq S4)$	1,00	$V(S7 \geq S4)$	1,00	$V(S8 \geq S4)$	1,00
$V(S1 \geq S6)$	0,71	$V(S2 \geq S6)$	0,65	$V(S3 \geq S6)$	1,00	$V(S4 \geq S6)$	0,43	$V(S5 \geq S6)$	0,78	$V(S6 \geq S5)$	1,00	$V(S7 \geq S5)$	1,00	$V(S8 \geq S5)$	0,80
$V(S1 \geq S7)$	0,74	$V(S2 \geq S7)$	0,70	$V(S3 \geq S7)$	1,00	$V(S4 \geq S7)$	0,49	$V(S5 \geq S7)$	0,84	$V(S6 \geq S7)$	1,00	$V(S7 \geq S6)$	0,91	$V(S8 \geq S6)$	0,51
$V(S1 \geq S8)$	1,00	$V(S2 \geq S8)$	1,00	$V(S3 \geq S8)$	1,00	$V(S4 \geq S8)$	0,71	$V(S5 \geq S8)$	1,00	$V(S6 \geq S8)$	1,00	$V(S7 \geq S8)$	1,00	$V(S8 \geq S7)$	0,61
0,71	0,65	1,00	0,43	0,78	1,00	0,95	0,55								

Normalisasi Vektor Bobot (w')

0,117	0,107	0,164	0,071	0,129	0,165	0,157	0,091
5	6	2	8	4	1	3	7

Pakar 1. Owner UKM Sido Luhur (Bahan Baku)

Matriks Berpasangan & Total Kolom

	ST 1	ST 2	ST 3	ST 4	ST 5	ST 6	ST 7	ST 8
ST 1	1,00	0,33	3,00	0,50	3,00	3,00	3,00	1,00
ST 2	3,00	1,00	3,00	0,33	3,00	3,00	3,00	0,33
ST 3	0,33	0,33	1,00	0,25	0,33	3,00	0,33	0,20
ST 4	2,00	3,00	4,00	1,00	3,00	5,00	5,00	0,50
ST 5	0,33	0,33	3,00	0,33	1,00	2,00	3,00	0,33
ST 6	0,33	0,33	0,33	0,20	0,50	1,00	2,00	0,33
ST 7	0,33	0,33	3,00	0,20	0,33	0,50	1,00	0,25
ST 8	1,00	3,00	5,00	2,00	3,00	3,00	4,00	1,00
Total kolom	8,33	8,67	22,33	4,82	14,17	20,50	21,33	3,95

Total Baris & Vektor prioritas

	ST 1	ST 2	ST 3	ST 4	ST 5	ST 6	ST 7	ST 8	Total Baris	Vektor Prioritas
ST 1	0,12	0,04	0,13	0,10	0,21	0,15	0,14	0,25	1,15	0,14
ST 2	0,36	0,12	0,13	0,07	0,21	0,15	0,14	0,08	1,26	0,16
ST 3	0,04	0,04	0,04	0,05	0,02	0,15	0,02	0,05	0,41	0,05
ST 4	0,24	0,35	0,18	0,21	0,21	0,24	0,23	0,13	1,79	0,22
ST 5	0,04	0,04	0,13	0,07	0,07	0,10	0,14	0,08	0,68	0,08
ST 6	0,04	0,04	0,01	0,04	0,04	0,05	0,09	0,08	0,40	0,05
ST 7	0,04	0,04	0,13	0,04	0,02	0,02	0,05	0,06	0,41	0,05
ST 8	0,12	0,35	0,22	0,42	0,21	0,15	0,19	0,25	1,90	0,24
Total kolom	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1

Jumlah Bobot

	ST 1	ST 2	ST 3	ST 4	ST 5	ST 6	ST 7	ST 8		Vektor Prioritas	Hasil
ST 1	1,00	0,33	3,00	0,50	3,00	3,00	3,00	1,00		0,14	1,26
ST 2	3,00	1,00	3,00	0,33	3,00	3,00	3,00	0,33		0,16	1,45
ST 3	0,33	0,33	1,00	0,25	0,33	3,00	0,33	0,20		0,05	0,45
ST 4	2,00	3,00	4,00	1,00	3,00	5,00	5,00	0,50		0,22	2,07
ST 5	0,33	0,33	3,00	0,33	1,00	2,00	3,00	0,33		0,08	0,75
ST 6	0,33	0,33	0,33	0,20	0,50	1,00	2,00	0,33		0,05	0,44
ST 7	0,33	0,33	3,00	0,20	0,33	0,50	1,00	0,25		0,05	0,46
ST 8	1,00	3,00	5,00	2,00	3,00	3,00	4,00	1,00		0,24	2,17

Bobot Prioritas

ST 1	ST 2	ST 3	ST 4	ST 5	ST 6	ST 7	ST 8
8,76	9,21	8,75	9,24	8,85	8,79	8,99	9,11

Lamda Maks

Lamda Maks
8,96

Perhitungan CI

CI
0,14

Perhitungan CR

CR	Konsisten
0,098	

Matriks Berpasangan Fuzzy

	ST1			ST2			ST3			ST4			ST5			ST6			ST7			ST8		
	G	M	U	G	M	U	G	M	U	G	M	U	G	M	U	G	M	U	G	M	U	G	M	U
ST1	1,00	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20
ST2	1,00	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20
ST3	0,20	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20
ST4	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20
ST5	0,20	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20
ST6	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20
ST7	0,20	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20
ST8	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20	0,10	0,50	0,20

Penjumlahan LMU dan Total LMU

	L	M	U
ST 1	6,5	14,8	28,0
ST 2	6,4	16,7	30,0
ST 3	3,1	5,8	12,8
ST 4	12,3	23,5	38,0
ST 5	4,8	10,3	21,0
ST 6	3,2	5,0	12,3
ST 7	3,2	6,0	12,8
ST 8	10,3	22,0	36,0
Total	49,7	104,1	191,0

Perkalian Silang dengan Invers LMU

	L	M	U
ST 1	6,5	14,8	28,0
ST 2	6,4	16,7	30,0
ST 3	3,1	5,8	12,8
ST 4	12,3	23,5	38,0
ST 5	4,8	10,3	21,0
ST 6	3,2	5,0	12,3
ST 7	3,2	6,0	12,8
ST 8	10,3	22,0	36,0

x	Invers Total LMU
	0,005
	0,00960615
	0,02012265

	L	M	U	
ST 1	0,03	0,14	0,56	S1
ST 2	0,03	0,16	0,60	S2
ST 3	0,02	0,06	0,26	S3
ST 4	0,06	0,23	0,76	S4
ST 5	0,03	0,10	0,42	S5
ST 6	0,02	0,05	0,25	S6
ST 7	0,02	0,06	0,26	S7
ST 8	0,05	0,21	0,72	S8

Vektor Bobot (d')

V(S12 S2)	1,00 V(S2 S4)	0,97 V(S3 S4)	1,00 V(S4 S5)	0,86 V(S5 S5)	1,00 V(S6 S5)	1,00 V(S7 S5)	1,00 V(S8 S5)	0,88
V(S12 S3)	0,72 V(S2 S3)	0,68 V(S3 S2)	1,00 V(S4 S2)	0,89 V(S5 S2)	1,00 V(S6 S2)	1,00 V(S7 S2)	1,00 V(S8 S2)	0,91
V(S12 S4)	1,00 V(S2 S4)	1,00 V(S3 S4)	1,00 V(S4 S3)	0,53 V(S5 S3)	0,84 V(S6 S3)	1,00 V(S7 S3)	0,99 V(S8 S3)	0,57
V(S12 S5)	0,90 V(S2 S5)	0,86 V(S3 S5)	1,00 V(S4 S5)	0,74 V(S5 S4)	1,00 V(S6 S4)	1,00 V(S7 S4)	1,00 V(S8 S4)	1,00
V(S12 S6)	0,69 V(S2 S6)	0,66 V(S3 S6)	0,97 V(S4 S6)	0,51 V(S5 S6)	0,81 V(S6 S6)	1,00 V(S7 S6)	1,00 V(S8 S6)	0,72
V(S12 S7)	0,72 V(S2 S7)	0,69 V(S3 S7)	1,00 V(S4 S7)	0,54 V(S5 S7)	0,85 V(S6 S7)	1,00 V(S7 S7)	0,96 V(S8 S7)	0,54
V(S12 S8)	1,00 V(S2 S8)	1,00 V(S3 S8)	1,00 V(S4 S8)	0,98 V(S5 S8)	1,00 V(S6 S8)	1,00 V(S7 S8)	1,00 V(S8 S8)	0,57
0,69	0,66	0,97	0,51	0,81	1,00	1,00	0,96	0,54

Normalisasi Vektor Bobot (w')

0,113	0,107	0,158	0,083	0,132	0,163	0,157	0,088
5	6	2	8	4	1	3	7

Pakar 1. Owner UKM Sido Luhur (Persaingan Pasar)

Matriks Berpasangan & Total Kolom

	ST 1	ST 2	ST 3	ST 4	ST 5	ST 6	ST 7	ST 8
ST 1	1,00	0,20	2,00	0,33	3,00	3,00	3,00	0,50
ST 2	5,00	1,00	3,00	0,33	3,00	3,00	3,00	2,00
ST 3	0,50	0,33	1,00	0,33	2,00	5,00	3,00	0,33
ST 4	3,00	3,00	3,00	1,00	4,00	3,00	4,00	3,00
ST 5	0,33	0,33	0,50	0,25	1,00	3,00	4,00	0,33
ST 6	0,33	0,33	0,20	0,33	0,33	1,00	2,00	0,33
ST 7	0,33	0,33	0,33	0,25	0,25	0,50	1,00	0,33
ST 8	2,00	0,50	3,00	0,33	3,00	3,00	3,00	1,00
Total kolom	12,50	6,03	13,03	3,17	16,58	21,50	23,00	7,83

Total Baris & Vektor prioritas

	ST 1	ST 2	ST 3	ST 4	ST 5	ST 6	ST 7	ST 8	Total Baris	Vektor Prioritas
ST 1	0,08	0,03	0,15	0,11	0,18	0,14	0,13	0,06	0,89	0,11
ST 2	0,40	0,17	0,23	0,11	0,18	0,14	0,13	0,26	1,61	0,20
ST 3	0,04	0,06	0,08	0,11	0,12	0,23	0,13	0,04	0,80	0,10
ST 4	0,24	0,50	0,23	0,32	0,24	0,14	0,17	0,38	2,22	0,28
ST 5	0,03	0,06	0,04	0,08	0,06	0,14	0,17	0,04	0,62	0,08
ST 6	0,03	0,06	0,02	0,11	0,02	0,05	0,09	0,04	0,40	0,05
ST 7	0,03	0,06	0,03	0,08	0,02	0,02	0,04	0,04	0,31	0,04
ST 8	0,16	0,08	0,23	0,11	0,18	0,14	0,13	0,13	1,16	0,14
Total kolom	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1

Jumlah Bobot

	ST 1	ST 2	ST 3	ST 4	ST 5	ST 6	ST 7	ST 8		Vektor Prioritas	Hasil
ST 1	1,00	0,20	2,00	0,33	3,00	3,00	3,00	0,50		0,11	1,01
ST 2	5,00	1,00	3,00	0,33	3,00	3,00	3,00	2,00		0,20	1,93
ST 3	0,50	0,33	1,00	0,33	2,00	5,00	3,00	0,33		0,10	0,88
ST 4	3,00	3,00	3,00	1,00	4,00	3,00	4,00	3,00	x	0,28	2,56
ST 5	0,33	0,33	0,50	0,25	1,00	3,00	4,00	0,33		0,08	0,65
ST 6	0,33	0,33	0,20	0,33	0,33	1,00	2,00	0,33		0,05	0,42
ST 7	0,33	0,33	0,33	0,25	0,25	0,50	1,00	0,33		0,04	0,34
ST 8	2,00	0,50	3,00	0,33	3,00	3,00	3,00	1,00		0,14	1,36

Bobot Prioritas

ST 1	ST 2	ST 3	ST 4	ST 5	ST 6	ST 7	ST 8
9,15	9,63	8,79	9,22	8,49	8,39	8,70	9,39

Lamda Maks

Lamda Maks
8,97

Perhitungan CI

CI
0,14

Perhitungan CR

CR	Konsisten
0,098	

Matriks Berpasangan Fuzzy

	ST1			ST2			ST3			ST4			ST5			ST6			ST7			ST8		
	G	B	P	G	B	P	G	B	P	G	B	P	G	B	P	G	B	P	G	B	P	G	B	P
ST1	1,00	1,00	1,00	0,10	0,20	0,30	1,00	1,00	1,00	0,40	0,50	0,60	1,00	1,00	1,00	0,80	0,90	1,00	1,00	1,00	1,00	0,70	0,80	0,90
ST2	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
ST3	0,30	0,20	0,30	0,30	0,20	0,30	1,00	1,00	1,00	0,60	0,50	0,40	1,00	1,00	1,00	0,90	0,80	0,70	1,00	1,00	1,00	0,50	0,40	0,30
ST4	0,60	0,50	0,40	0,50	0,40	0,30	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
ST5	0,40	0,30	0,20	0,30	0,20	0,10	0,60	0,50	0,40	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
ST6	0,80	0,90	1,00	0,90	0,80	0,70	0,90	0,80	0,70	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
ST7	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
ST8	0,90	0,80	0,70	0,70	0,60	0,50	0,70	0,60	0,50	0,70	0,60	0,50	0,70	0,60	0,50	0,70	0,60	0,50	0,70	0,60	0,50	0,70	0,60	0,50

Penjumlahan LMU dan Total LMU

	L	M	U
ST 1	5,59	13,03	24,33
ST 2	9,20	20,33	35,00
ST 3	6,85	12,50	23,00
ST 4	10,00	24,00	40,00
ST 5	5,02	9,75	18,50
ST 6	3,14	4,87	12,33
ST 7	2,38	3,33	9,00
ST 8	6,45	15,83	29,00
Total	48,64	103,65	191,17

Perkalian Silang dengan Invers LMU

	L	M	U	x	Invers Total LMU
ST 1	5,59	13,03	24,33		
ST 2	9,20	20,33	35,00		
ST 3	6,85	12,50	23,00		0,01
ST 4	10,00	24,00	40,00		0,01
ST 5	5,02	9,75	18,50		0,02
ST 6	3,14	4,87	12,33		
ST 7	2,38	3,33	9,00		
ST 8	6,45	15,83	29,00		

	L	M	U	
ST 1	0,03	0,13	0,50	S1
ST 2	0,05	0,20	0,72	S2
ST 3	0,04	0,12	0,47	S3
ST 4	0,05	0,23	0,82	S4
ST 5	0,03	0,09	0,38	S5
ST 6	0,02	0,05	0,25	S6
ST 7	0,01	0,03	0,19	S7
ST 8	0,03	0,15	0,60	S8

Vektor bobot (d')

V(S12≥S2)	1,00	V(S2≥S4)	0,87	V(S3≥S4)	1,00	V(S4≥S4)	0,81	V(S5≥S4)	1,00	V(S6≥S4)	1,00	V(S7≥S4)	1,00	V(S8≥S4)	0,95
V(S12≥S3)	0,99	V(S2≥S3)	0,85	V(S3≥S3)	1,00	V(S4≥S3)	0,95	V(S5≥S3)	1,00	V(S6≥S3)	1,00	V(S7≥S3)	1,00	V(S8≥S3)	1,00
V(S12≥S4)	1,00	V(S2≥S4)	1,00	V(S3≥S4)	1,00	V(S4≥S4)	0,79	V(S5≥S4)	1,00	V(S6≥S4)	1,00	V(S7≥S4)	1,00	V(S8≥S4)	0,93
V(S12≥S5)	0,92	V(S2≥S5)	0,76	V(S3≥S5)	0,93	V(S4≥S5)	0,70	V(S5≥S5)	1,00	V(S6≥S5)	1,00	V(S7≥S5)	1,00	V(S8≥S5)	1,00
V(S12≥S6)	0,74	V(S2≥S6)	0,58	V(S3≥S6)	0,75	V(S4≥S6)	0,52	V(S5≥S6)	0,83	V(S6≥S6)	1,00	V(S7≥S6)	1,00	V(S8≥S6)	0,86
V(S12≥S7)	0,62	V(S2≥S7)	0,45	V(S3≥S7)	0,63	V(S4≥S7)	0,40	V(S5≥S7)	0,72	V(S6≥S7)	0,92	V(S7≥S7)	1,00	V(S8≥S7)	0,68
V(S12≥S8)	1,00	V(S2≥S8)	0,93	V(S3≥S8)	1,00	V(S4≥S8)	0,87	V(S5≥S8)	1,00	V(S6≥S8)	1,00	V(S7≥S8)	1,00	V(S8≥S8)	0,56

Normalisasi Vektor Bobot (w')

0,118	0,086	0,118	0,075	0,136	0,173	0,189	0,105
5	7	4	8	3	2	1	6

Lampiran 7. Hasil Perhitungan Strategi Alternatif Pengembangan UKM Sido Luhur
(Faktor Tenaga Kerja)

Strategi	Pakar	AHP		FAHP Normalisasi Vektor Bobot
		CI	CR	
ST-1	1 (owner)	0,14	0,0996	0,151
ST-2				0,133
ST-3				0,114
ST-4				0,096
ST-5				0,118
ST-6				0,154
ST-7				0,132
ST-8				0,103
ST-1	2 (Koperasi)	0,14	0,098	0,151
ST-2				0,132
ST-3				0,108
ST-4				0,105
ST-5				0,122
ST-6				0,15
ST-7				0,131
ST-8				0,102
ST-1	3 (Perindustrian)	0,14	0,096	0,151
ST-2				0,132
ST-3				0,115
ST-4				0,096
ST-5				0,111
ST-6				0,154
ST-7				0,131
ST-8				0,11

(Faktor Pemasaran)

Strategi	Pakar	AHP		FAHP Normalisasi Vektor Bobot
		CI	CR	
ST-1	1 (owner)	0,14	0,099	0,117
ST-2				0,107
ST-3				0,164
ST-4				0,071
ST-5				0,129
ST-6				0,165
ST-7				0,157
ST-8				0,091
ST-1	2 (Koperasi)	0,13	0,096	0,091
ST-2				0,115
ST-3				0,183
ST-4				0,054
ST-5				0,12
ST-6				0,193
ST-7				0,168
ST-8				0,076
ST-1	3 (Perindustrian)	0,14	0,96	0,091
ST-2				0,09
ST-3				0,163
ST-4				0,083
ST-5				0,136
ST-6				0,168
ST-7				0,174
ST-8				0,095

(Faktor Bahan Baku)

Strategi	Pakar	AHP		FAHP Normalisasi Vektor Bobot
		CI	CR	
ST-1	1 (owner)	0,14	0,098	0,113
ST-2				0,107
ST-3				0,158
ST-4				0,083
ST-5				0,132
ST-6				0,163
ST-7				0,15
ST-8				0,088
ST-1	2 (Koperasi)	0,14	0,096	0,108
ST-2				0,119
ST-3				0,152
ST-4				0,081
ST-5				0,128
ST-6				0,158
ST-7				0,153
ST-8				0,1
ST-1	3 (Perindustrian)	0,14	0,098	0,11
ST-2				0,123
ST-3				0,155
ST-4				0,091
ST-5				0,124
ST-6				0,151
ST-7				0,149
ST-8				0,096

(Faktor Persaingan Pasar)

Strategi	Pakar	AHP		FAHP Normalisasi Vektor Bobot
		CI	CR	
ST-1	1 (owner)	0,14	0,098	0,118
ST-2				0,086
ST-3				0,118
ST-4				0,075
ST-5				0,136
ST-6				0,173
ST-7				0,189
ST-8				0,105
ST-1	2 (Koperasi)	0,14	0,099	0,098
ST-2				0,097
ST-3				0,12
ST-4				0,074
ST-5				0,136
ST-6				0,177
ST-7				0,193
ST-8				0,105
ST-1	3 (Perindustrian)	0,14	0,0996	0,119
ST-2				0,106
ST-3				0,138
ST-4				0,09
ST-5				0,136
ST-6				0,151
ST-7				0,147
ST-8				0,114

Lampiran 8. Hasil Kumulatif Perhitungan dan Perangkingan Strategi Alternatif
Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha UKM Sido Lohur

Strategi	Tenaga Kerja	Pemasaran	Bahan Baku	Persaingan Pasar	Bobot Terakhir	Rank
-	0,430	0,129	0,164	0,276	-	-
ST-1	0,151	0,100	0,110	0,112	0,127	4
ST-2	0,132	0,104	0,116	0,096	0,116	6
ST-3	0,112	0,170	0,155	0,125	0,130	3
ST-4	0,099	0,069	0,085	0,080	0,088	8
ST-5	0,117	0,128	0,128	0,136	0,126	5
ST-6	0,153	0,175	0,157	0,167	0,160	1
ST-7	0,131	0,166	0,151	0,176	0,151	2
ST-8	0,105	0,087	0,095	0,108	0,102	7